中国古代八大兵书

——孙膑兵书

北京燕山出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书　北京：北京燕山出版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7－5402－0359－5

Ⅰ. 中…　Ⅱ. 严…　Ⅲ. 兵法－图书－中国－古代－评论
Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑： 里　功
封面设计： 李晓伟
版式设计： 严　锴
出版发行： 北京燕山出版社
地　　址： 北京市陶然亭路 53 号
邮　　编： 100054
经　　销： 新华书店
印　　刷： 北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本： 700×960 毫米　1/16
印　　张： 18
字　　数： 2000 千字
版　　次： 2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价： 238.40 元（全八册）



目　录

一　擒庞涓……………………………………………………（1）
二　见威王 …………………………………………………（10）
三　威王问 …………………………………………………（16）
四　陈忌问垒 ………………………………………………（28）
五　篡　卒 …………………………………………………（33）
六　月　战 …………………………………………………（40）
七　八　阵 …………………………………………………（46）
八　地　葆 …………………………………………………（52）
九　势　备 …………………………………………………（63）
十　兵　情 …………………………………………………（71）
十一　行　篡 ………………………………………………（80）
十二　杀　士 ………………………………………………（88）
十三　延　气 ………………………………………………（93）
十四　官　一………………………………………………（101）
十五　强　兵………………………………………………（112）
十六　十　阵………………………………………………（118）
十七　十　问………………………………………………（129）
十八　略　甲………………………………………………（141）
十九　客主人分……………………………………………（152）
二十　善　者………………………………………………（160）
二十一　五名五恭…………………………………………（171）



二十二　兵　失 …………………………………… (180)
二十三　将　义 …………………………………… (189)
二十四　将　德 …………………………………… (199)
二十五　将　败 …………………………………… (208)
二十六　将　失 …………………………………… (220)
二十七　雄牝城 …………………………………… (228)
二十八　五度九夺 ………………………………… (236)
二十九　积　疏 …………………………………… (245)
三十　奇　正 ……………………………………… (252)

附录　孙膑与《孙膑兵书》 ……………………… (265)
一　孙膑生平故事 ………………………………… (266)
二　《孙膑兵书》的流传过程 …………………… (272)
三　孙膑的军事思想 ……………………………… (274)
四　孙膑“以弱胜强”的谋略 …………………… (277)
五　《孙膑兵书》的现代应用 …………………… (279)

一　擒庞涓[1]

【原文】

昔者，梁君将攻邯郸[2]，使将军庞涓、带甲[3]八万至于茬丘[4]。

齐君[5]闻之，使将军忌子[6]、带甲八万至……竞。庞子攻卫[7]□□□，将军忌子……卫□□，救与……曰："若不救卫，将何为?"孙子曰："请南攻平陵[8]。平陵，其城小而县大，人众甲兵盛，东阳战邑[9]，难攻也。吾将示之疑。吾攻平陵，南有宋[10]，北有卫，当途有市丘[11]，是吾粮途绝也。吾将示之不知事。"于是徙舍[12]而走平陵。

……陵，忌子召孙子而问曰："事将何为?"孙子曰："都大



夫孰[13]为不识事？”曰：“齐城、高唐[14]。”

孙子曰：“请取所……二大夫□以□□□臧□□都横卷四达环涂[15]□横卷所□阵也。环涂铍甲[16]之所处也。吾末甲劲，本甲[17]不断。环涂击柀[18]其后，二大夫可杀也[19]。”于是段齐城、高唐为两[20]，直将蚁附[21]平陵。挟莤[22]环涂夹击其后，齐城、高唐当术而大败[23]。将军忌子召孙子问曰：“吾攻平陵不得而亡齐城、高唐，当术而厥[24]。事将何为？”

孙子曰：“请遣轻车西驰梁郊[25]，以怒其气。分卒而从之，示之寡[26]。”于是为之。庞子果弃其辎重[27]，兼趣舍[28]而至。孙子弗息而击之桂陵[29]，而擒庞涓[30]。故曰，孙子之所以为者尽矣[31]。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。庞涓，战国时人，早年曾与孙膑同学兵法，后被魏惠王任为将军。简文中庞涓又称庞子。

（2）梁君：指魏国国君惠王（公元前 369～前 319 年在位）。魏国在惠王时迁都大梁（今河南开封），故魏又称梁。邯郸：赵国国都，今河北邯郸。

（3）带甲：穿有铠甲的士卒，此处泛指军队。

（4）茬丘：地名，其地不详。

（5）齐君：指齐威王（公元前 356～前 320 年在位）。

（6）忌子：即田忌，齐国的将军，曾荐孙膑于齐威王。

（7）卫：国名，原建都朝歌（今河南淇县），春秋时迁都帝丘（今河南濮阳）。

（8）平陵：地名。据下文“吾攻平陵，南有宋，北有卫”，则此平陵应在宋、卫之间。

（9）东阳：地区名。战邑：指平陵。意谓平陵是东阳地区军事上的重要城邑。

（10）宋：国名，原建都商丘（今河南商丘），战国初期迁都彭城（今江苏徐州）。

（11）市丘：地名，在魏国。

（12）徙舍：拔营。走，急趋。

（13）都：齐国称大城邑为都。都大夫：治理“都”的长官。这里似指那些率领自己都邑军队跟从田忌参加战争的都大夫。孰：谁。

（14）齐城、高唐：齐国的两个都邑。齐城：疑即齐都临淄，在今山东临淄。高唐：在今山东高唐、禹城之间。

（15）环涂：下文屡见，疑是魏军驻地或将领之名。一说“环涂”即“环途”，迂回的意思。

（16）⿰车皮：疑借为彼此之彼。

（17）末甲：后续部队。本甲：前锋部队。

（18）柀：疑借为破。

（19）孙膑的意思似是要牺牲“不识事”的二大夫，使魏军产生齐军软弱无能的错觉。

（20）段：借为断。意谓把齐城、高唐二大夫带领的军队分成两部。

（21）蚁附：指攻城，形容军士攻城时攀登城墙，如蚂蚁附壁而上。

（22）挟苗：疑是魏军驻地或将领之名。一说借为浃渫，形容军队相连不断。

（23）术：道路。意谓齐城和高唐二大夫的军队在行军的道路上大败。

（24）厥：借为蹶，摔倒，败。

（25）请派遣轻快的战车向西直趋魏国国都大梁城郊。

（26）以上两句意谓把队伍分散，让敌人觉得我方兵力单薄。

（27）辎重：军用物资器材。

（28）趣：行进。舍：止息。趣舍：指行军。“兼趣舍”就是急行军，昼夜不停。

（29）弗息：不停息。桂陵：地名，在今山东菏泽东北。

（30）《史记·魏世家》记魏惠王十八年（据《竹书纪年》当为十七年，公元前353年）齐、魏桂陵之战，没有提到庞涓；记后十三年（据《竹书纪中》当为后十二年）的马陵之战时，说庞涓被杀，太子申被虏（《史记·孙子吴起列传》所记略同，但谓庞涓自杀）。简文记庞涓于桂陵之役被擒，与《史记》所记不同。

（31）尽：终极。意思是称赞孙膑的作为尽善尽美。

【译文】

从前，魏惠王准备攻打赵国都城邯郸，由大将庞涓统领8万大军来到卫国的茬丘。

齐威王知晓后，立即派大将田忌带领8万军兵开到齐国和卫国边境。庞涓攻打卫国，形势十分危急。田忌将军要救卫国，但有种种难以克服的困难，一时无计可施，便和谋士孙膑商议。孙膑指出，不能直接去救卫国。田忌一听，十分着急，便问道：“如果不去救卫国，那怎么办呢？”孙膑说：“请将军南下攻打魏国的平陵。平陵城池虽小，但管辖的地区很大，人口众多，兵力很强，是东阳地区的战略要地，很难攻克。我军可以故意在这里用兵，以便迷惑敌军。我军攻打平陵，平陵南面是宋国，北面是卫国，进军途中还要经过魏国的市丘，我军的运粮通道很容易被阻断。我们要假装不知道这种危险。”田忌接受了孙膑的计谋，拔营向平陵进军。

接近平陵时，田忌又请来孙膑，问道：“该怎么攻打平陵呢？”孙膑说：“大将军，您难道还不明白我们的计谋吗？”田忌说：“分兵齐城、高唐。”

孙膑说：“请派两位将领带兵从齐城、高唐攻击环涂地区魏军。环涂是魏军屯驻之地。我军让前锋发起猛烈进攻，主力部队却按兵不动。环涂的魏军必定会反击，两位将军可能打败仗，甚至牺牲。”

于是，田忌分兵两路，从齐城、高唐直向平陵进击。果然如孙膑所料，挟苗、环涂两处魏军从后面夹击齐军，两路齐军大败。田忌急忙召孙膑问计：“我军没攻下平陵，反而失去齐城、高唐，遭

受很大损失，现在该怎么办呢？”

孙膑说：“请立即派出轻装战车，往西围困魏国都城城郊，激怒庞涓。庞涓必定回兵救魏国国都。我军只需分出少数兵力和庞涓交战，显出我军兵力单薄的样子。”田忌一一照办。庞涓果然丢掉辎重，昼夜兼程回救魏都。孙膑带领主力部队在桂陵埋伏，一举击败庞涓。所以，人们赞叹说，孙膑用兵如神啊。

【心得】

此文通过讲述一个战例故事，表现了一种战略思想。因为文章的关键不在于讲故事，故战例叙述十分简要。为使读者更形象地认识，更深刻地领悟孙膑的这种军事思想，很有必要对这种战例较详细地加以说明。“围魏救赵”是我国历史上著名的战例，已经流传了两千多年，至今仍为中外人士所研究和效法。

事情发生在公元前354年，当时魏国国君梁惠王，派大将庞涓带领大军攻打赵国，一举打到赵国都城邯郸城下，赵国危难时刻求救于齐国。齐威王忙派田忌为统兵将领，孙膑任田忌的军师，领兵前去援救赵国。田忌见赵国形势危急，准备领兵直奔邯郸去解围，而孙膑却冷静地阻止了他。他分析说：“要解开纷乱的丝线，不能用手强拉硬扯；要排解别人打架，不能直接参加进去打。同样的道理，用兵解围，要避实就虚，击中要害。现在魏国和赵国打仗将近一年，双方都已疲惫不堪。魏国已把精兵都集中到邯郸去了，国内只剩下老弱病残，兵力十分空虚。”

“我们不如引兵直奔魏国国都大梁，占据其交通要道，袭击其空虚的地方。魏军见国内危急，必定会放弃攻打邯郸，回军救城。我军就可以在其回军的中途，在桂陵设下埋伏，截击敌军。这样，我们不但可以轻而易举地解救赵国，还可以在中途打败魏军。”

田忌欣然接受了孙膑的作战方案，作出进攻魏国都城的佯态，庞涓果然中计，撤军救援。孙膑早已在桂陵设下埋伏，结果齐军大获全胜，消灭魏军2万人马，庞涓也差点成了齐军的俘虏。

后来，齐威王又派田忌、田婴为统兵将领，孙膑为军师，领兵伐魏救韩。田忌认为军情紧急，救兵如同救火，应该直接前往韩国都城救援。孙膑再次提出实施“围魏救赵”的战法。田忌很忧虑地说：“军师上次用过这个计策了，这次重复使用，魏国将军庞涓会识破的！”孙膑笑而答道：“我另有什谋，定让庞涓上当。”田忌有些顾虑，但还是照孙膑的计划实施了，带领军队直奔大梁。庞涓连连战胜韩国军队，马上就要攻下韩国都城了。忽然得知齐军直奔大梁而去，庞涓大恐，急忙下令撤兵回师，保卫本国国都大梁。这时，孙膑对田忌说：“韩、赵、魏三国的士兵，善战而又勇猛，齐军不能和魏国军队硬拼，只能见机行事，方能取胜。兵法说：‘从百里之外而来求利的军队，会损折士将；从 50 里以外而来求利的军队，其士兵只能到达半数。’我军现在应该假扮兵力极弱的样子来诱惑敌军。”田忌问道：“用什么办法诱惑敌军？”孙膑说：“让军兵今天埋设 10 万军灶，明天减为 5 万，后天再减为 2 万。庞涓见我军军灶大减，一定认为我军士兵大量逃亡，就会派军日夜不停地追赶我军，魏军肯定会疲惫不堪。我们乘机用计对付魏军，就可以活捉庞涓了。”

庞涓十分注意侦察路上齐军的留下的痕迹。当发现齐军军灶逐日减少时，庞涓心中甚喜。魏太子很不明白，问庞涓：“还没交战，你为何就这般喜形于色了？”庞涓说：“从迹象看，齐国军队中开小差的士兵越来越多，我军正好乘势追击。”太子申说：“孙膑诡计多端，我们已经吃过他的亏了，切不可再冒险了！”庞涓哪里肯听，他让大部队缓行，只带少数精锐部队兼程赶路，到天黑的时候，终于赶上了齐军。庞涓十分得意，但他哪里知道，他已陷入齐军伏兵的包围圈了。原来，孙膑早已计算出魏军的行程，适时在马陵道设好了埋伏。马陵道是两座山丘夹峙中的一条小路，形势十分险要，是理想的伏击地方。孙膑选出 1 万名弓弩手，埋伏在道路两旁，只等火光一起，就一齐放箭。庞涓见已晚，命令军士点燃火把，照亮道路继续前进。忽然，看见路旁一棵大树独自地立在那里，树皮被

剥去一段，有7个大字："庞涓死于此树下！"庞涓一见遂大怒而愤，但随即见其地形，方知不妙，只见两边山丘耸峙，前面已被许多树木，横七竖八地堵死了道路，不由自主地连叫："不好！不好！我中孙膑的诡计了！"庞涓的叫声还没完，齐军已是万箭齐发，乱箭如同骤雨射向魏军，魏军死伤无数。正在魏军大乱时，齐军已是喊声震天，向魏军冲杀过来，双方展开激战。庞涓见大势已去，晓得无法脱身，只好拔出佩剑，自刎而死。齐军消灭了庞涓所带精锐魏军，又立刻乘胜追击魏军后续部队，将其全部歼灭，魏太子申也成了齐军的俘虏。

通过上面的故事，我们不禁要去思考，庞涓和孙膑同为战国时著名的军事家，庞涓其才能也是无人能及，为什么庞涓却会连续中孙膑的计谋，两次惨败于孙膑手下，最后落得自刎而亡的下场呢？论当时兵力，魏国并不比齐国差，胜败的决定因素就在于战略战术的运用了。从战略上看，孙膑能纵观全局，准确地分析敌、我、友三方的形势，从而实施了"围魏救赵"的妙计。事实证明，这是一种非常正确、巧妙的战略方针，这是孙膑用兵高明的最好证明，他不受常规战法的约束，摒弃了"救兵如救火"的传统思维，采用了声东击西的机动灵活的战略方针，迷惑敌人按自己的计划行动，从而很轻松地战胜了强敌。

试想，如果孙膑按常规去救赵、救韩，那会是什么结局呢？尚不论齐军必然要付出很高的代价，恐怕也未必来得及解赵国和韩国的围，自己也陷于亡国之灾哩！从战术上说，在第二次施行"围魏救赵"计谋时，孙膑使用了"减灶计"，诱使庞涓上当，这又一次证明了孙膑杰出的军事才能，其高明还不仅在于他想出了这个办法，更在于他知己知彼，非常清楚庞涓自大、刚愎自用的性格。事实上，庞涓真的不听太子申的提醒而中了孙膑计谋。孙膑和庞涓的两次相斗，给我们留下了两个典型的战例，更值得我们去思考：一个高明的军事家不仅要熟知兵法，更要善于审时度势，根据当时当地的实际情况，灵活地、创造性地运用，要善于打破常规，出奇制

胜。只有这样，才能成为百战百胜的常胜将军。孙膑的两次战例，对后世影响很大。

古今中外，不少军事家效法孙膑“围魏救赵”的灵活机动的战略战术，创造了许多类似的战例，给对方以沉重打击。

1944年6月5日，美英联军发动的诺曼底登陆战役开始了。在法国的科坦丁半岛北部，联军空降部队经过一天多的激战，与海运登陆的部队已经接触。此时，落在泛滥区后边的美军2个空降师仍处在随时被德军包围的危险境地。可是，德军一直误认为科坦丁半岛登陆的联军是一股力量较小的空降部队，未予重视。直到6月7日，德军才开始抽调预备兵力向科坦丁半岛泛滥区开进。正在这时，德军接到在爱夫南齐斯北面和西面有大批联军空降的消息。德军预备队正在举棋不定，突然又有报告说：300多架联军飞机曾在圣罗以西地区空降了不少伞兵。其实，这都是用木偶伪装成的伞兵。德军元帅隆美尔错误地认为这是联军在那里大规模海上登陆的前奏，便命令全部预备队力都向那里运送。当德军向西扑空之际，美军的两个空降师乘机跨过了泛滥区，解除了危机。

《东周列国志》第51回载，公元前606年，楚庄王意欲重整先祖霸业，对内改革，对外征战。而对庄王有忌恨之心的斗越椒却迫不及待地伺机谋反。他乘庄王北伐之机，举兵占领郢都，随即拦截庄王归路。庄王回师途中，进至漳澨与叛军相遇。双方初战，庄王部队损失不小。庄王心生一计：假退兵，暗地把大军四下埋伏，以一队兵引诱敌人，让其拼命追击，待其疲惫不堪时，聚而歼之。斗越椒果然以为对方败阵而逃，便率部追击，等发现中计时已悔之晚矣。他中箭身亡，叛军大部被歼。庄王遂凯旋郢都。

南北朝时，公元580年，杨坚命于仲文率兵支援韦孝宽作战。于仲文军至蓼隄，距梁都睢阳（今河南商丘西南）约7里路，与檀让率领的数万人马相遇。于仲文将精锐部队埋伏在阵后，以部分老弱残兵出阵挑战。檀让见阵前全是些弱兵瘦马，立即冲杀过来。这些老弱残兵刚一接战，便转身败走，檀让紧追不舍。正追之间，两

边伏兵骤起。檀让措手不及，阵容大乱，檀让领残部逃往成武。

公元504年，北魏军拓跋元英围攻平阳（今河南信阳市），南梁马仙琕率军救援，挥军急攻元英营垒。元英率都假装向北逃遁，马仙琕不知是计，追至平地，无险可守，魏军突然发起攻击。马仙琕部溃败。

《三国演义》第72回写道，曹操曾识破刘备“诈败诱敌”之谋。曹操亲自率军来夺江水。孔明让刘备亲渡汉水，背水扎营。交战时，刘备入阵，刘封敌不过徐晃，拨马便走。曹操令大军齐声呐喊掩杀过来。蜀兵往汉水方向败退，丢了营寨，马匹军器，丢满道上。曹军都去争着抢东西。这时，曹操急忙鸣金收兵。众将说，我们正要去捉捉刘备，大王为何命令收军？曹操说，我见蜀军背水安营，就有点惑疑。又见他们逃跑时扔下那么多马匹军器，就更惑疑了。赶快退兵。不要抢衣物。于是下令，随便拾取一件物品，立即斩首。火速退兵。可是，已显得太晚了，曹军刚一回来，蜀军左右杀出，曹兵大溃而逃。

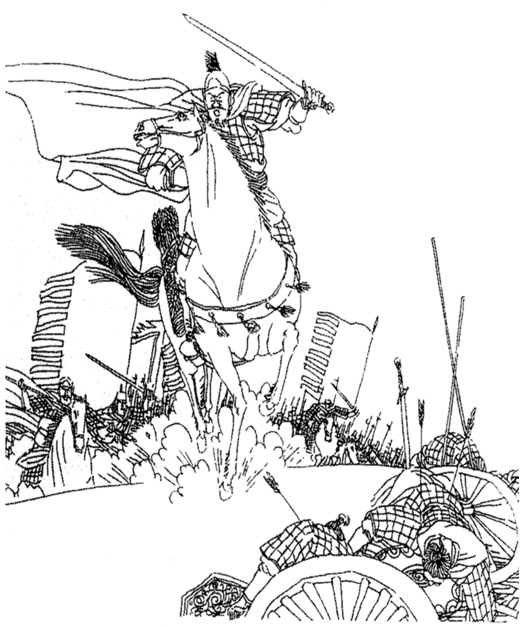
孙膑和庞涓的两次战例，给后来的军事战争带来了宝贵的经验和启示，无论是诸葛亮的妙计败曹军，还是美英的“诺曼底登陆”都体现了这种军事思想。它告诉人们在军事上要“兵不厌诈”，军事讲究的是战略和计谋，而不是两军人数的较量。所以我们不可以拘泥于常规思路，要善察、善度，以反其道行之，给敌人以料想不到的打击。

二　见威王

【原文】

孙子见威王，曰："夫兵者，非士恒势也[(1)]。此先王之傅道也[(2)]。战胜，则所以在亡国而继绝世也[(3)]。战不胜，则所以削地面危社稷[(4)]也。是故兵者不可不察。然夫乐兵[(5)]者亡，而利胜[(6)]者辱。兵非所乐也，而胜非所利也。事备[(7)]而后动。故城小而守固者，有委[(8)]也；卒寡而兵强者，有义也。夫守而无委，战而无义，天下无能以固且强者。

尧有天下之时，黜王命而弗行者七，夷[(9)]有二，中国[(10)]四，……素佚而致利也[(11)]。战胜而强立，效天下服矣。昔者，神戎战斧遂[(12)]；黄帝战蜀禄[(13)]；尧伐共工[(14)]；舜伐厥□□而并三苗[(15)]，……管；汤放桀[(16)]；武王伐纣[(17)]；帝奄[(18)]反，故周公浅之[(19)]。故曰，德不若五帝[(20)]，而能不及三王[(21)]，智不若周公，曰我将欲责[(22)]仁义，式[(23)]礼乐，垂衣裳[(24)]，以禁争夺。此尧舜非弗欲也，不可得，效举兵绳[(25)]之。"



【注释】

（1）士：借为恃。意谓军事上没有永恒不变的有利形势可以依赖。

（2）傅：借为敷，布，施。意谓这是先王所传布的道理。一说“傅”为“传”字之误。

（3）在：存。孙膑这句话的意思是说战争的胜负关系到国家的存亡。

（4）社：土神。稷，谷神。古代以社稷代表国家。

（5）乐兵：好战。

（6）利胜：贪图胜利。

（7）事备：做好战争的准备。

（8）委：委积，即物资储备。

（9）夷：指古代我国东方地区的部族。

（10）中国：指中原地区。

（11）此句上文残缺，原文大概是说帝王不能无所作为而致利。佚：同逸，安闲。

（12）神戎：即神农。斧遂：或作补遂。《战国策·秦策》：“昔者神农伐补遂。”

（13）蜀禄：即涿鹿，地名。《战国策·秦策》：“黄帝伐涿鹿而禽蚩尤。”

（14）共工：传说中的部落首领。

（15）并：借为屏，屏除，放逐。意谓传说舜曾征伐过南方部落三苗。

（16）汤：商朝开国国君。桀：夏朝最后的国君。放：流放。

（17）武王指周武王，周王朝的建立者。纣：即商纣王，商朝最后一个王。

（18）帝：疑是商字之误。奄：商的同盟国，在今山东曲阜东。

（19）周公：周武王弟。武王死，子成王年幼，周公辅政。浅：

借为践，毁、灭之意。据《史记·周本纪》记载，周灭商后，被封的纣王之子武庚又联合奄、徐等国叛周，被周公征服。

（20）关于五帝，历来说法不一。据《史记》，指黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜。简文似以神农为五帝之一。

（21）三王：指夏、商、周三代开国的君主，即夏禹、商汤、周文王和周武王。

（22）责：借为积。

（23）式：用。

（24）垂衣裳：譬喻雍容礼让，不进行战争。

（25）绳：纠正。意谓以战争解决问题。

【译文】

孙膑拜见齐威王，对他说："用兵之道，并没有固定不变的模式。这是先王所陈述的道理。一个国家取得战争的胜利，就可以避免亡国，社稷才能安稳、久远。如果不能取胜，就会割让土地，以至危及国家生存了。所以，用兵不可不慎重对待。那些轻率用兵的人常遭失败，贪图胜利者常遭屈辱。所以说，用兵绝不能轻率，胜利也不是靠贪求而能得到，用兵必须做好充分准备，才能付诸行动。这样，就算城池很小，也能够坚持，这是因为有充足的储备；兵力不足，而战斗力强，是因为正义在自己一方。如果储备不足而守卫，没有正义而进行战争，如此，世上没有任何人能够固守不败，没有任何人能取得战争胜利。

唐尧治理国家时，拒不执行王命的部落共有 7 个，其中蛮夷地区有 2 个，中原地区 4 个……只因唐尧注重休养生息，积蓄力量，才创造了有利条件，战胜了各部落，而居于强者地位，全国都臣服于他。从前，神农氏和斧遂作战，黄帝和蜀禄交锋，唐尧讨伐共工，虞舜征讨厥……及平定三苗，……商汤驱逐夏桀，周武王讨伐商纣王，商奄反叛，周公很快就将其平定了。现在，有些人，功德比不上五帝，才能不及三王，智慧不及周公，却说'我要以积蓄仁

义，实行礼乐，不用武力，来制止争夺。’其实，这种办法，并不是尧、舜不想实行，而是这种办法行不通，只好用战争去制止战争。”

【心得】

本篇文章中，孙膑以拜见威王，陈述意见的方式，阐明了自己对战争的看法，这是从宏观上讲述他的战争观。他在这篇文章中表达了这样几个观点：

第一、在一定形势下，战争是无法避免的，只有通过战争，取得胜利，才能解决问题。作者说得很明确："战胜，则所以在亡国而继绝世也。战不胜，则所以削地而危社稷也。"为了阐明自己的观点正确，作者列举了被尊为圣贤的尧、舜、神农、黄帝、商汤、周武王等人以武力实现统一，以战争除暴安良，以战争推翻暴政，建立盛世的大量事例，最后强调归纳为："故曰，德不若五帝，而能不及三王，智不若周公，曰我将欲责仁义、式礼乐、垂衣裳、以禁争夺。此尧舜非弗欲也，不可得，故举兵绳之。"

作者通过被人们一致崇敬的尧舜也不得不用兵的事例作论据，的确很有说服力，使人信服。以暴除暴，以战争反对战争，以战争求得和平，这在古今中外，例子很多。在我国长达几千年的奴隶社会和封建社会，广大人民群众曾长期遭受压迫和奴役，尤其在暴君当政，小人掌权的时候，更是民不聊生，除了起义反抗之外，别无出路，所以才出现了陈胜、吴广起义，黄巾起义，黄巢起义，李自成起义，直至近代的太平天国起义……这些事例都充分表明，只有通过战争手段才能推翻暴政。还有，经过三国争战而结束东汉末年群雄割据局面而归于统一，李世民协助其父南征北战而结束隋末的割据局面，统一全国，开创贞观盛世。这类事例，也证明孙膑的观点是正确的。所以在文治的同进，武力是不可少的，如下面这个故事：

公元前500年，孔子陪同鲁定公与齐景公会盟于齐鲁界上的夹

谷山前。鲁定公头脑比较简单，没有考虑采取必要的武力保护措施。孔子向定公说明了有文事者，必有武备，文武之事不可相离的道理，又讲了宋襄公不修武备而失霸权的例子，请定公命左右司马率兵随行。到了会盟之地，孔子探知齐国部队在周围驻扎甚多，亦命左、右司马提高警惕，随时准备战斗，又命大夫兹无还率兵车300乘，离会盟10里下寨。齐国大夫犁弥对齐景公说，孔子知礼而无勇，不懂战事，明日会盟，我们用300莱夷人假扮乐工，趁其不备，拿下鲁侯君臣，杀散他们随从，鲁国命运就攥在我们手里了。第二天，齐鲁国两国君相4人登坛会盟。齐景公使300莱夷人上前奏本土之乐。鲁定公吓得变了脸色，孔子却面无惧色，他先让齐王去夷狄之乐，齐王自知理亏，只好让莱夷人退下；又要齐王对侮辱鲁侯的乐队领队绳之以法，齐王不肯。孔丘怒不可遏，按剑张目说："两国通好，即兄弟，鲁国的执法官也就等于齐国的执法官。"遂举袖大呼左、右司马，二将飞驰上坛，于男女乐队中各揪出一领队当即斩首，余人惊走不迭。齐景公骇然，鲁定公起身下坛。会盟不欢而散，齐景公谴责乱出主意的大夫犁弥。为挽回影响，缓和矛盾，齐王接受晏婴建议，退还了齐顷公时侵占的鲁国的领土。

第二、"事备而后动"，主张必须有充分的准备才能对敌作战。为了阐明这一观点正确，孙膑指出："城小而守固者，有委也。"并举出尧能让天下归服的所在是"素佚而致利"。孙膑的主张，确实是用兵的一条重要原则，只有充分准备之后才能作战，即只有充分明了敌势、我势、地势等等情况，才能作出正确的作战计划，从而保证作战胜利。"不打无准备之仗"，这是有见识的军事家们的共同信条。诸葛亮作为一名著名的军事家，帮助刘备入川，建立蜀汉后，念念不忘统一中国，曾经六出祁山，和魏军交战。论军事指挥，论用兵神奇，诸葛亮确实无人能及，连司马懿都自愧不如。可是，诸葛亮为什么最终没能成功呢？原因当然是多方因素，但后勤保障不利是重要原因之一，前几次出祁山都是因军粮不能及时运到而不能久战，只好退兵，这个事例从一个侧面表明，准备对于用兵

取胜是何等重要。

公元 11 世纪初，北宋王朝和契丹民族建立的辽国，缔结了“澶渊之盟”，雄州（今河北雄县）成了与辽国接壤的边境城市。雄州的北郊，居住着不少宋朝的百姓。由于没有边城环护，难以防范敌人的军情刺探和侵扰蚕食。北宋有意“实而备之”，扩筑北城，可又怕辽国寻衅。因为当时的军事形势辽强宋弱，北宋朝野上下笼罩着一片苟且偷安的气氛，边防斗争稍有纰漏，都可能成为敌人诉诸武力的借口，引起外患内怨。担负雄州防务的地方官李允想了一个“移花接木”的办法，他先用白银铸造了一个大香炉，放在北郊的一座庙宇里，故意不设人看守。没过几天，银香炉被盗。李允煞有介事地四处张榜，悬赏捉拿盗贼。这本属“醉翁之意不在酒”，却弄得满城风雨，丢失银香炉的案件也没有侦破。与此同时，李允乘机放风说，庙中器物屡次丢失，非得筑城墙围护不可。在这种舆论的掩饰下，他征集民夫，急修北城，工程不出 10 日而就。当强敌还没有悟出李允筑城的军事用意时，雄州已成了与辽国对峙抗衡的防御堡垒。

第三、“卒寡而兵强者，有义也。”、“乐兵者亡，利胜者辱。”在这里，孙膑又提出了一个战争的根本原则——“义”。战争历来有正义战争和非正义战争之分。正义的战争，可以使弱者变强者，最后打败敌人；进行非正义战争，即使取得一时胜利，最终也难以逃脱失败的命运。战争的性质，决定着战争胜负的所在，所以作者进一步提出“乐兵者亡，而利胜者辱”、“战而无义，天下无能以固且强者”的观点，明确反对不正义战争。孙膑关于战争性质的观点并不难理解，很多战例都能证明其正确，而最难能可贵的是在 2000 多年以前，他就提出了这个观点，足以证明他是一位伟大的思想家、杰出的军事家。综上所述，孙膑在《见威王》中完整地论述的他的自我战争观，值得我们学习和思考。

三　威王问[1]

【原文】

齐威王问用兵孙子[2]，曰："两军相当，两将相望[3]，皆坚而固，莫敢先举[4]，为之奈何？"孙子答曰："以轻卒尝[5]之，贱而勇者将[6]之，期于北[7]，毋期于得[8]。为之微阵以触其侧[9]。是谓大得。"

威王曰："用众用寡有道乎？"孙子曰："有"。威王曰："我强敌弱，我众敌寡，用之奈何？"孙子再拜曰："明王之问。夫众且强，犹问用之，则安国之道也。命[10]之曰赞师。毁卒乱行[11]，以顺其志，则必战矣。"

威王曰："敌众我寡，敌强我弱，用之奈何？"孙子曰："命曰让威。必臧其尾，令之能归[12]。长兵[13]在前，短兵[14]在□，



为之流弩，以助其急者[15]。□□毋动，以待敌能[16]。”

威王曰：“我出敌出，未知众少，用之奈何？”孙子曰[17]：“命曰……威王曰：“击穷寇奈何？”孙子曰……可以待生计矣。”

威王曰：“击均[18]奈何？”孙子曰：“营而离之[19]，我并卒[20]而击之，毋令敌知之。然而不离[21]，按而止[22]。毋击疑。”威王曰：“以一击十，有道乎？”孙子曰：“有。攻其无备，出其不意[23]。”

威王曰：“地平卒齐[24]，合[25]而北者，何也？”孙子曰：“其阵无锋也。”威王曰：“令民素听[26]，奈何？”孙子曰：“素信[27]。”威王曰：“善哉！言兵势不穷[28]。”

田忌问孙子曰：“患兵者何也？困敌者何也？壁延不得者何也？失天者何也？失地者何也？失人者何也？请问此六者有道乎？”孙子曰：“有。患兵者地也，困敌者险也。故曰，三里瀰洳将患军[29]……涉将留大甲[30]。故曰，患兵者地也，困敌者险也，壁延不得者溮寒[31]也，……奈何？”[32]

孙子曰：“鼓而坐之[33]，十而揄之[34]。”田忌曰：“行阵已定，动而令士必听，奈何？”孙子曰：“严而示之利[35]。”田忌曰：“赏罚者，兵之急者[36]耶？”孙子曰：“非。夫赏者，所以喜众，令士忘死也。罚者，所以正乱[37]，令民畏上[38]也。可以益胜[39]，非其急者也。”

田忌曰：“权、势、谋、诈，兵之急者耶？”孙子曰：“非也。夫权者，所以聚众也。势者，所以令士必斗也。谋者，所以令敌无备也。诈者，所以困敌也。可以益胜，非其急者也。”田忌忿然作色：“此六者，皆善者[40]所用，而子大夫[41]曰非其急者也。然则其急者何也？”

孙子曰：“料敌计险[42]，必察远近，……将之道也。必攻不守[43]，兵之急者也。……骨也。”田忌问孙子曰：“张军[44]毋战有道？”孙子曰：“有。倅险增垒[45]，诤戒[46]毋动，毋可□□毋可怒。”

田忌曰："敌众且武，必战有道乎？"孙子曰："有。埤垒广志[47]，严正辑众[48]，避而骄之，引而劳之，攻其无备，出其不意，必以为久[49]。"田忌问孙子曰："锥行者何也？雁行者何也[50]？篡卒[51]为士者何也？劲弩趋发[52]者何也？飘风之阵者何也？众卒[53]者何也？"孙子曰："锥行者，所以冲坚毁锐也。雁行者，所以触侧应□也。篡卒力士者，所以绝阵取将[54]也。劲弩趋发者，所以甘战持久也。飘风之阵者，所以回□□□也。众卒者，所以分功有胜也。"

孙子曰："明主、知道[55]之将，不以众卒几[56]功。"孙子出而弟子问曰："威王、田忌臣主之问何如？"孙子曰："威王问九，田忌问七[57]，几[58]知兵矣，而未达于道[59]也。吾闻素信者昌，立义……用兵无备者伤，穷兵[60]者亡。齐三世其忧矣[61]。"

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）齐威王问用兵的道理于孙膑。

（3）相望：对峙。

（4）先举：先采取行动。

（5）尝：试探。

（6）将：率领。

（7）期：预期。北，败北。

（8）得：得胜。

（9）微：隐蔽的。意谓以一部分隐蔽的兵力袭击敌军的侧面。

（10）命：名。

（11）卒：古代军队组织的一种单位。行，指队列。意谓故意使阵列显得混乱，以诱惑敌人。

（12）臧：疑借为藏。意谓隐蔽好后面的部队，以便撤退。

（13）长兵：长柄兵器，如戈矛。

（14）短兵：短柄兵器，如刀剑。

（15）弩：用机械发箭的弓。流弩，即机动的弩兵。意谓在危急的时候，以机动的弩兵救应。

（16）《通典》卷一百五十九引《孙子》佚文：“敌鼓噪不进，以观吾能。”“能”字用法与此相近。

（17）“曰”字原简写脱，据文义补。

（18）击均：攻击势均力敌的敌人。

（19）营：迷惑。离：分离。意谓迷惑敌人，使之分散兵力。

（20）并卒：集中兵力。

（21）不离：谓敌人不分散兵力。

（22）指我方按兵不动。

（23）此二句见于《孙子·计》。

（24）平：平敞。齐：严整。此句意谓地形和士卒条件都很好，却打败仗。

（25）合：交战。

（26）素：平时，一贯。听：听从命令。

（27）信：守信用。

（28）一说此句应读作：“善哉言！兵势不穷……”此简与下一简之间尚有缺简。

（29）灉洳：即沮洳，沼泽泥泞地区。意谓周围若有三里沼泽泥泞地带，则将为军队的患害。

（30）大甲：疑指全副武装、铠甲坚厚的兵卒。

（31）浊寒：疑借为渠幨，即渠襜，亦称渠答，张在城上防矢石的设备。一说渠答就是蒺藜。

（32）此处下引号与前一上引号无关。“……壁延不得者浊寒也……”是孙膑的话，“……奈何？”应是田忌的话，其间有脱简。

（33）鼓：击鼓。古代用鼓指挥进攻。坐：疑借为挫。此句可能是说用进攻来挫败敌人。

（34）揄：引。疑此句意谓以多种办法引诱敌人。

（35）意谓要有严明的法纪，又要有奖励。

（36）急者：最要紧的事情。

（37）正乱：整饬军纪。

（38）畏上：敬畏上级。

（39）益胜：有助于取胜。

（40）善者：指善战者。

（41）子大夫：敬称，此处指孙膑。

（42）分析敌情；审察地形。

（43）指以进攻为主，而不是以防御为主的战略。

（44）张军：即陈兵。

（45）倅：借为萃，居止的意思。意谓凭据险要，增高壁垒。

（46）诤：借为静。戒：戒备。意谓加强戒备，按兵不动。

（47）埤：同卑。广志：发扬士气。意谓修筑低垒，表示无所畏惧，以激励士气。

（48）正：疑借为政。辑：团结。意谓严明法令，以团结士卒。

（49）意谓必须持久。

（50）锥行、雁行：皆阵名，参看《十阵》。

（51）篡：借为选卒，经过挑选的善战的士卒。

（52）劲弩：强弩。趋发：利箭。

（53）众卒：与选卒相对，指一般士卒。

（54）绝阵取将：破敌阵、擒敌将。

（55）道：法则，规律。

（56）几：这里作指望讲。

（57）九和七疑指威王与田忌所问问题的数目。据上文，威王所问有“两军相当……”、“我强敌弱……”、“敌众我寡……”、“我出敌出……”、“击穷寇”、“击均”、“以一击十”、“地平卒齐……”、“令民素听”等九个问题，田忌所问有“患兵者何也……”、“……奈何”、“行阵已定……”、“兵之急者”、“张军毋战”、“敌众且武必战”、“锥行者何也……”等7个问题，与此处所说的数字正相符合。

（58）几：这里作接近讲。

（59）未达于道：意谓还没能达到掌握战争规律的境地。

（60）穷兵：指穷兵黩武。

（61）齐国在威王、宣王时，国势很强，至湣王末年为燕国所败之后，国势遂衰。自威王至湣王，恰为三世。由此看来，《孙膑兵书》有可能是孙膑后学在湣王以后写定的。

【译文】

齐威王和孙膑讨论用兵问题时，齐威王问他："如果两军势力相当，双方的将领对阵，阵势都十分坚固，谁也不敢先发动攻击时，应该怎么办呢？"孙膑回答道："先派出少量兵力，由勇敢的低级将领带领去试探敌情，要做好试探失败的准备，不要只想取胜，试探的军队要用隐蔽的行动，攻击敌阵侧翼。这就是取胜的方法。"

威王问："用兵多少有一定的规律吗？"孙膑说："有。"威王问："在我强敌弱，我方兵多敌方兵少时，该怎么办？"孙膑向齐成王行礼后回答道："君主所提问题真是英明。在我方兵多势强的形势下，还问如何用兵，这种谨慎的态度，确实是安邦的根本。在这种形势下，可以采用诱敌策略，叫做'赞师'，即是故意让本方军队队形散乱，迎合敌方心理，引敌方和本方交战。"威王又问："如果敌方兵多，敌强我弱，又该怎么办呢？"孙膑说："要采取退避战术，叫做'退威'，避过敌军的锋锐。但要做好后卫的掩护工作，让自己的军队能安全后退。后退军队持长兵器的军兵在前，持短兵器的军兵在后，并配备弓箭，作为应急之用。……我方军队要按兵不动，等待敌军疲惫时再伺机出动。"

威王问："我军和敌军同时出动，而又不知敌军兵力多少时，该怎么办呢？"孙膑说："叫……"威王问："如何追击穷寇？"孙膑说："……可以等待时机。"

威王问："如果双方势力相当该怎么办？"孙膑回答道："要迷惑敌军，分散其兵力，我军抓住战机，在敌军尚未发现之时，给以

突然袭击。但是，在敌军兵力没有分散时，要按兵不动，耐心等待战机。千万不要中敌军疑兵之计，盲目出击。”威王问，“如果我军和敌军兵力为一比十时，有攻击敌军的办法吗？”孙膑回答道：“有！可以采用‘攻其无备，出其不意’的战术，对敌军采取突然袭击。”

威王问：“在地利和兵力都相当的情况下，却遭遇失败，又是什么原因呢？”孙膑回答：“这是由于自己的军阵没有锋锐。”威王问：“怎样才能使得军兵听命？”孙膑答道：“靠平时的威信。”威王说：“你说得太对了！你讲的用兵的之法真让人受用无穷啊！”

田忌问孙膑：“用兵的忧虑是什么？使敌军陷入困境的办法是什么？不能攻占壁垒壕沟的原因为何呢？失去天时的原因是什么？失去地利的原因是什么？失去人和的原因是什么？请问，这 6 项有没有规律可循？”孙膑回答道：“有。用兵最大的忧虑是不得地利。让敌军陷入困境的办法是据险。所以说，几里沼泽地带就能妨碍军队行动。……可以见得，用兵的忧虑是不得地利，困敌的办法是据险。不能攻克壁垒壕沟的原因则在于没有障碍物。……又能怎样呢？”

孙膑说：“击鼓作出进军的样子而实际按兵不动，等待敌军来攻，千方百计引诱敌军。”田忌问：“进军部署已经确定，在行动中怎样让军兵完全听从命令呢？”孙膑回答说：“严明军纪，同时又明令悬赏。”田忌问：“赏罚是用兵中最要紧的事项吗？”孙膑说：“不是。赏赐是提高士气，使得军兵忘死舍生作战的办法；处罚是严明军纪，让军兵对上畏服的手段。赏赐有助于取得胜利，但不是用兵最要紧的事项。”

田忌又问：“那么，权力、威势、智谋、诡诈是用兵最紧要的事项吗？”孙膑回答：“也不是。权力是保证军队整体指挥的必需，威势是保证军兵的条件，智谋可以使敌军无处可防，诡诈能让敌军陷入困境。这些都有助于取得胜利，但又都不是用兵最要紧的事项。”田忌气得变了脸色地说：“这 6 项都是善于用兵的人常用的，

而您却说这些都不是最重要的事项，那什么才是最要紧的呢？”

孙膑说：“充分了解敌情，根据当时形势和战局将会出现的变化，利用好地形……这就是领兵打仗的规律。善于进攻而不消极防备，这才是用兵最要紧的。”田忌再问孙膑：“敌军摆开阵势却不进攻，有办法对付吗？”孙膑说：“有办法。利用险要地形增加堡垒，约束士兵，不许轻举妄动，不要被敌军的挑衅所激怒。”

田忌问：“敌军兵多而且勇猛，有战胜敌军的办法吗？”孙膑说：“有。要增加堡垒，广设旗帜，用以迷惑敌军，并且严申军令，约束士兵，避敌锐气，使敌军骄傲自满，并设法牵引敌军，使敌军劳乏，然后出其不意，攻其无备，消灭敌军力量，同时还要做好打持久战的准备。”

田忌问孙膑：“采用锥形队形有什么作用？用雁形队形有什么作用？选拔强壮士兵作什么用？使用发射强弩硬弓的士兵起什么作用？用飘风一般快速机动的队形起什么作用？普通士兵又起什么作用？”孙膑说：“采用锥形队形，是为了冲破敌军坚固的阵地，摧毁敌军的精锐部队。运用雁形队形是对敌时便于本方相互策应。选拔强壮士兵是为了决战时能够捕捉敌人的首领。使用发射强弓硬弩的士兵是为了在双方相持不下时能够坚持作战。使用飘风式机动快速队形……普通士兵则是配合作战，保障战斗胜利。”

孙膑又说：“明智的君王和精通兵法的将领，都不会用普通士兵去完成关键任务。”问答完毕，孙膑走出来。他的弟子问他：“威王和田忌问策的情况怎么样？”孙膑说：“威王问了9个问题，田忌问了7个问题，可以算明白用兵之道，但还没有完全掌握战争规律。我听说，一贯讲信用的君王，其国家必然强大，……没有做好准备而用兵的人必定失败，穷兵黩武的人必定灭亡。齐国已有三代之久，应该有忧患意识啊！”

【心得】

本篇文章以孙膑与齐威王和田忌问答的形式，详尽地阐述了用

兵的一系列战略和战术原则，从用兵的主导战略思想，到两军对垒时各种情况下的战略、战术，孙膑一一作答，很有实用价值，足可以为解决诸多军事上的疑难问题，提供有益地指导。孙膑回答齐威王的9个问题，说明的是各种情况下应敌取胜的方法，对于用兵作战有着重要的指导作用，“攻其无备，出其不意”和“素信”这两条是值得人们特别重视的。

诸葛亮率军征讨南蛮，第四次捉住孟获又将其放回，孟获和其兄弟到秃龙洞去避难，自以为蜀军熬不过暑热必然退兵。秃龙洞主朵思热情地款待孟氏兄弟，对其说：“请放心！若蜀兵到来，定让他们能进难回！”朵思有什么仗恃呢？原来这个秃龙洞，只有两条路能进出，东北路地势平坦，土厚水甜，人马可以通行；西北路山险岭恶，道路狭窄，毒蛇恶蝎很多，还有四大恶泉和瘴气，人马则无法通行。朵思下令堵死了东北路入口，安然地陪着孟氏兄弟整日于洞中饮酒作乐。诸葛亮询问行军向导吕凯，问不出进军道路，又让王平前去探路，结果王平带的军兵误饮哑泉水，全都中毒，不能说话。进军遇到困难，诸葛亮便亲自前去侦察，结果找到了“万安隐者”，也就是反对孟获反叛的孟节。孟节不但详细介绍了进军通路及其附近环境，而且治好中毒军士，还赠送了避瘴气的“薤叶云香”。有了孟节的帮助，诸葛亮终于找到了攻占秃龙洞的办法。一天，秃龙洞主忽然得报，银冶洞主杨锋带3万兵来助战。秃龙洞主征得孟获同意后，当即请杨锋父子进洞，并款待杨锋父子。席间，杨锋让蛮姑献舞，又让儿子给孟获、孟优敬酒。孟获、孟优甚悦，伸手接酒。哪料情况突变，杨锋的儿子一下抓住了孟获、孟优的手，并将其活捉，朵思也被拿下。孟获责问杨锋，杨锋说：“我的兄弟子侄都感谢诸葛亮丞相的恩德，现在正好捉你们去回报丞相大恩！”说完，和5个儿子押解二孟和朵思到蜀军大寨，交于诸葛亮。原来，诸葛亮在获得到孟节帮助后，一面神速地带兵通过孟获等认为无法通过的西北路到达秃龙洞前，给了蛮军一个出其不意地打击；一面让已经归服的银冶洞主杨锋父子带兵，以帮助孟获的名义

前往秃龙洞，伺机捉拿孟获等人。结果，孟获再次被捉住了。这正是“攻其无备，出其不意”的妙用。这个战法的妙处就在于“无备”和“不意”，“无备”本就无法从容应战，胜算已是不多，再加上“不意”，毫无思想准备，还未作出反应就已失败，或是未作准备就应战，也必然是阵脚大乱，难逃失败的命运。

历史上无数战例表明，“出其不意，攻其无备”的确是攻击敌人的一个十分有效的战略战术。为了说明这两个道理在领兵用人中的重要，我们先看下面的故事。

1940 年 5 月 10 日，法西斯德军奇袭埃本• 埃马耳要塞，是在战术上攻其无备的范例。埃本• 埃马耳要塞，是比利时艾伯特运河防线的南部支撑点。这个名闻欧洲的军事设防体系，与当时的马其诺防线齐名。德军要突破艾伯特运河防线，征服荷兰、比利时，进而绕道入侵法国，首先需要打开这把“锁”。为了达到攻其无备的目的，德军一反传统的突袭方式，在没有实施炮兵和航空兵火力准备的情况下，派一支仅有百余人的德国伞兵小队于夜间乘坐滑翔机孤军深入，直接降落在要塞顶部。这个“雪花盖顶”的奇袭战术，突破了军事家们思想判断的旧框架，1000 多名比利时守军，虽有充分抗击德军地面进攻的准备，却没想到在夜色朦朦之中，祸从天降。

第三次中东战争中，埃及空军遭受最初打击之后，急忙将幸存的轰炸机转移到距以色列 900 公里之外的卢克索和巴纳斯机场。这个距离超过了以色列飞机的作战半径，埃军因而疏于戒备。可是，以色列空军一反传统的作战原则，选用作战半径最大的“秃鹰”飞机，选择了最有利的速度和高度，先关闭一台发动机保持单发飞行，待接近埃及机场时再采用两台发动机全速突袭，再次出其不意地袭击了位于埃及腹地的两个机场。1982 年发生的黎巴嫩战争中，以色列攻击部署在贝卡谷地的叙利亚防空导弹阵地时，先用无人驾驶飞机引诱叙利亚雷达开机和发射导弹，随后用飞机施放强烈干扰，使叙军的雷达迷盲，导弹制导失灵。接着，以军飞机乘势发射

空地导弹。仅 6 分钟，叙军防空导弹阵地被摧毁殆尽。

“素信”，是孙膑强调的又一个重点，为将者若没有威信，不能以信取人，是取败之道。商汤末期，周文王为了维护自己的统治，取得民心，曾“以德感人，以德服人，予恩惠人，广行仁政，厚恤下民”。“使耕者什一而税，仕者世食其禄。面土为牢，刻木力吏，不动刑罚，而民自劝。百姓有男不能婚，女不能嫁者，则出公钱而嫁娶之。有老而无子，幼而丧父者，皆给钱帛而赈恤之。由是四方百姓，家给人足，歌颂太平。同时献出洛西之地，请纣王去掉炮烙、趸盆之刑。”周文王这种以德感人、以礼待人的政策，使百姓大力感动，殷商的其他诸侯及百姓争先入西周归顺；相反整天纵欲极奢、残酷暴虐、杀戮忠臣、残害百姓的商纣王却日益孤立。成了天下人民咒骂的独夫民贼。

过了几年后，周武王看到时机成熟，就率领军队去攻打商朝。由于纣王“失德”，使得众叛亲离，士兵阵前倒戈，这个靠残暴镇压来维持统治的家伙最后被迫登鹿台自焚而死。

如今发展市场经济，有些人就认为用钱就能得到一切，而一味依靠金钱办事，事实上有些时候，有些事情金钱是办不成，办不好的，最终还得靠“素信”。对于这一点，连许多西方资本家都明白这个道理。应该牢记，只有取信于民，才能受到万民拥戴，才能众志成城！

在齐威王之后，田忌也问了 7 个问题。田忌作为将领，自然和威王的问题有不同，不是从宏观上谈论用兵策略，而是从领兵作战这一较为具体的问题上谈论战略，7 个问题最核心的是“兵之急”，也就是带兵作战最首要问题是什么。文中用“排他法”，或者叫“穷举法”，由田忌把带兵当中很重要的赏、罚、权、势、谋、诈诸项逐一列出，但孙膑却说都不是“用兵之急”，于是田忌急问：“此六者，皆善者所用，而子大夫曰非急者也。然则其急者何也?”孙膑这才告诉他：“必攻不守，兵之急者也。”文章用这种方式证明观点，确实有奇效，一方面突出了论点，同时更说明了这个论点不

一般，超出常人的认识。

田忌作为杰出将领，把善于用兵者认为十分重要的6项全举了出来，孙膑却都给予否定，从而有力地证明了他的看法，他的观点，超过像田忌这样的善于带兵作战的将领。这种表述方法确实很巧妙，孙膑在这里提出的“必攻不守”，就是主张积极主动进攻，反对消极防守。在军事上，这种主动积极进攻的主张是是众多军事家所认同的战略思想。人们常说，进攻是最好的防守，先发制人，方能争得主动权。它常常可以收到意想一到的效果。而消极防守是靠不住的。二战时期，法国为了防止德国进攻，修建了举世闻名的马其诺防线，这条防线可以说是固若金汤，但是，德军来了个迂回作战，巧妙地绕过防线，打到法军防线后面去了，结果法军大败。这个战例就很好地证明了这个观点。

再就体育比赛而言，倘若没有积极主动地进攻，是很难取胜的；就算坚不可破的防守，也只能是保平不输。再如当今人们关注的反腐败问题，如果不能积极主动去预防，去清查处理，而只是去堵，那将是徒劳的，只会越堵越多，越堵越严重。我们应该积极主动地去预防，从根本上解决问题。文章最后总结的“素信者昌”、“用兵无备者伤”、“穷兵者亡”诸项，都值得人们认真思考和反省。

四　陈忌问垒[1]

【原文】

田忌问孙子曰："吾卒……不禁，为之奈何?"孙子曰："明将之问也。此者人之所过而不急也。此□之所以疾……志也。"

田忌曰："可得闻乎?"曰："可。用此者，所以应猝窘处隘塞死地之中也[2]。是吾所以取庞□而擒太子申也[3]。"田忌曰："善。事已往而形不见。"

孙子曰："蒺藜者，所以当沟池也[4]。车者，所以当垒【也】。□□【者】，所以当堞[5]也。发[6]者，所以当埤堄也[7]。长兵次之，所以救其隋也[8]。鏦[9]次之者，所以为长兵□也。短兵次之者，所以难其归而徼其衰也[10]。弩次之者，所以当投机也[11]。中央无人，故盈之以……卒已定，乃具其法。



"制曰：以弩次蒺藜，然后以其法射之。垒上弩戟分[12]。法曰：见使枼来言而动……去守五里置候[13]，令相见也。高则方之，下则圆之[14]。夜则举鼓，昼则举旗。"

田忌问孙子曰："子言晋邦[15]之将荀息[16]、孙轸[17]之

于兵也，未……[18]……无以军恐不守。”忌子曰：“善。”田忌问孙子曰：“子言晋邦之将荀息、孙【轸】……也，劲将之阵也。”孙子曰：“士卒……田忌曰：“善。独行之将也。……言而后中。”田忌请问……人。”田忌请问兵情奈何？……见弗齲”田忌服问孙……橐□□□焉。”孙子曰：“兵之……应之。”

孙子曰：“伍……孙子曰：……见之。”孙子……以也。”孙……将战书柧[19]，所以哀正也。诛□规旗，所以严后也。善为阵者，必□□贤……明之吴越，言之于齐。曰知孙氏之道者，必合于天地。孙氏者[20]……求其道，国故长久。”

孙子……问知道奈何。”孙子……而先知胜不胜之谓知道。□战而知其所……所以知敌，所以曰智，故兵无……

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。陈忌即田忌，陈、田二字古代音近通用。

（2）应猝：应付突然发生的事变。这句的意思可能是说：这种方法是用来应付处于隘塞死地之中的紧急情况的。

（3）“庞”下所缺之字当为“子”或“涓”字。太子申，魏惠王的长子。

（4）蒺藜：古代用木或金属制成的带刺的障碍物，布在地面以阻碍敌军前进。因与蒺藜果实形似，故名蒺藜。池，护城河。此句意谓蒺藜的作用相当于沟池；

（5）堞：城墙上的矮墙。

（6）发：疑借为瞂，即盾。

（7）埤堄：城墙上有孔的矮墙。意谓瞂的作用相当于埤堄。

（8）隋：疑借为隳，危也。

（9）鏦：小矛。

（10）儌：通“邀”，截击。衰：疲惫。意谓截断敌军的归路，阻击疲惫的敌人。

（11）投机：抛石机。意谓弩的作用相当于抛石机。

（12）分：半。意谓壁垒上弩和戟各占一半。

（13）候：即斥候。意谓距守望之处五里设置哨所。

（14）方和圆疑指哨所的外形。

（15）晋邦：晋国。

（16）荀息：春秋时晋国名将。

（17）孙轸：《汉书·艺文志》兵形势家有《孙轸》五篇、图二卷。疑孙轸即先轸，春秋时晋国名将。

（18）自此以下各简，字体与本篇前面的简文相似，其中有的简似不属于本篇，但由于残缺过甚，不能单独成篇，姑附于此。

（19）柧：或作觚，古人在上面写字用的多棱的木条。

（20）这里大概是把孙武、孙膑的军事理论作为一家的学说看待。“明之吴越”，是说孙武运用此种军事理论于吴越。“言之于齐”，是说孙膑以此种军事理论言之于齐威王。由于兼包两个孙子而言，所以称“孙氏”，不称“孙子”。

【译文】

田忌问孙膑：“我们的将士突遇敌人，难以制其进攻，该怎么应对呢？”孙膑答道：“这是聪明的将领提的问题。这是一个人们常常忽略而不看重的问题……”

田忌说：“您能讲给我听吗？”孙膑说：“可以。这个办法可以在突然陷入困境，或者进入地形不利的地境时运用。也是我用以战胜庞涓并活捉魏太子申的计略。”田忌说：“太妙了！但可惜事情已经过去，当时的情景已看不见了。”

孙膑说：“当时，我用蒺藜布阵，起壕沟的作用。用战车布阵，当作壁垒。……当作矮墙。用盾牌当作城头带洞的矮墙，既可防御，又可往外射箭。后面部署用长兵器的部队，作为紧急救援部队。长兵器部队后面部署使用小矛的部队，用以支持用长兵器的部队。而使用短兵器的部队，则用来断其后路，截击倦乏的敌军。弓

弩兵发挥抛石机的作用。阵地中央没有军兵，因此布满，……一切就这样部署完成，完全符合兵法要求。兵法上说：‘把弓弩兵部署在蒺藜后面，然后按要求射击敌军。堡垒中，弓弩兵和用戟的兵各占一半。’兵法又说：‘要等派出去的侦察人员回来报告敌情后方可出击，……要在离守卫阵地五里远的地方设置了望哨，要让了望哨和守卫阵地相互见。倘若是在高处，就设置方形瞭望台；如处于低处，则设置圆形了望台。夜间用鼓声联络，白天举旗联络。’”

【心得】

本文章借田忌向孙膑请教布阵设垒战法，引出孙膑对马陵之战的补叙，进而阐明了怎样在敌强我弱的条件下，布阵设垒，积极防御，待机消灭敌军的战术。孙膑通过讲叙马陵之战，说明他如何布置阵势，设置堡垒，并不只是回忆战例那么简单，而是借此战例，形象具体地给田忌讲述根据地形、地物和本军当时具备的条件，巧妙地布设阵地，与敌军对抗，战胜敌军的战术。

马陵之战，首先是孙膑战略思想正确，调动敌军，按自己的部署，在有利的时机和地点，给敌军出其不意地打击。其次，孙膑战术使用恰当，布阵巧妙严密，地形选择适当。马陵道两山相峙而立，只有中间一条路通过，路两边林木丛生，地势险恶，这正是设伏歼敌的理想地形。孙膑能根据地形和当时齐军的条件，巧妙布阵，从而取得了战斗胜利。文中，孙膑详尽论述了齐军如何用战车构筑堡垒，用盾牌当做城墙，各兵种、各兵器的部署恰到好处，都能充分发挥各自的长处。所以，当战斗开始后，魏军措手不及，很快就败下阵来。

其实，布阵设垒的原则和办法，带兵将领大都晓得，关键在于运用得当，运用得妙，才能取得战争的胜利。下面我们看一个战例。

西晋愍帝时，晋将杜曾起兵反叛，多次打败了官军，威震汉水、沔水流域。晋愍帝司马睿派周访去征讨杜曾。周访率兵8000

人，进驻沔阳。杜曾的军队锐气很盛，周访说："我们先发起进攻，就可以动摇敌人的军心，这是用兵的奇谋。"于是，便派将军李常督守左翼，许朝督守右翼，周访自己则坐镇中军，大张旗鼓，造成一股强大的声势。

杜曾果然被周访的军威所震摄。于是，便避开中军，先攻击周访的左右两翼。由于杜曾以英勇善战征服晋军将士，周访恐怕会因此而影响晋军的斗志，因此，便在阵后射箭以安定军心，并下命令道："我军若一翼兵败，就鸣鼓三声；两翼皆败，就鸣鼓六声。"赵胤的部队从属于左翼，经过激战失败又聚集在一起，赵胤飞马来报告周访，周访大怒地叱责他，下令他继续组织进攻，赵胤大哭而去，又重新投入战斗。

这一仗从早上一直打到晚上，周访的两翼都受到重挫。周访听到两翼失败的六声鼓点，便亲自从中军中挑选出 800 名精锐士兵，亲自把盏依次为他们每人敬酒，叮嘱他们不要乱动，等再听到鼓声时再出击。敌人渐渐地拥挤上来，直到离中军不到 30 步时，周访亲自擂响了战鼓，将士们都踊跃出击，杜曾的军队因此大败，被杀死了 1000 多人。当天晚上，周访要求趁夜追击，众将请求等明天再组织攻敌，周访不同意，他说："杜曾骁勇善战，刚才的失败，是因为他们多次进攻后将士们疲劳，而我军以逸待劳，所以才能战胜他们。现在应该趁他们衰败之时，乘胜追击，才能一举歼灭他们。"于是击鼓进军，追击杜曾，平定了汉水、沔水流域。杜曾逃到武当固守，周访出其不意地又组织进攻，彻底击破他们，并抓获了杜曾。

其实，不仅作战方面，各行各业都如此，一个工厂，厂长的管理水平不同，其结果不一样。同样一本教材用不同的教师去教学，不同的教法，则会有不同的结果。可见，做任何事情都有用兵之道，关键在因时、因地、因人而异，巧妙运用。阅读《陈忌问垒》的所在，不在学习布阵设垒的具体策略，而是在于领悟会其运用的巧妙，吸收其精髓，为己所用。

五　篡　卒[1]

【原文】

孙子曰：兵之胜在于篡卒[2]，其勇在于制[3]，其巧在于势[4]，其利在于信[5]，其德在于道[6]，其富在于亟归[7]，其强在于休民[8]，其伤在于数战[9]。孙子曰：德行者，兵之厚积也[10]。信者，兵之[11]明赏也。恶战者，兵之王器也[12]。取众者，胜□□□也。

孙子曰：恒胜有五：得主专制，胜[13]。知道，胜。得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。孙子曰：恒不胜有五：御将，不胜[14]。不知道，不胜。乖将，不胜[15]。不用间[16]，不胜。不得众，不胜。孙子曰：胜在觉□，明赏，选卒，乘敌之□。是谓泰武之葆。孙子曰：不得主弗将也……



……令，一曰信，二曰忠，三曰敢。安[17]忠？忠王。安信？信赏。安敢？敢去不善。不忠于王，不敢用其兵。不信于赏，百姓弗德。不敢去不善，百姓弗畏。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。篡借为选，篡卒即选卒。

（2）军队打胜仗在于选用强卒。

（3）士卒作战勇敢在于军法严明。

（4）军队作战机动灵活，在于利用形势。

（5）利：锐。意谓军队战斗力强，在于将帅言而有信。一说“利”即利害之利，此句意谓将帅有信，为军队的利之所在。

（6）军队具有好的素质，在于将帅明白用兵的道理。

（7）军用不绌，在于速战速决。亟：急。

（8）军队战斗力强，在于养精蓄锐。

（9）军队战斗力挫伤，在于频繁作战。

（10）厚积：丰富的储备。意谓德行是军队的深厚基础。

（11）“之”字原简写脱，据文义补。

（12）恶：厌恶。恶战：不好战。王器：王者之器。

意谓不好战才是用兵的根本。

（13）将帅得到君主信任，有指挥作战的全权，可以胜利。

（14）御：驾驭，控制。意谓将帅受君主牵制，不能自主，就不能胜利。

（15）乖：离异。意谓将帅不和，不能胜利。

（16）间：间谍。

（17）安：疑问代词，相当于现代语的“哪里”。

【译文】

孙膑说：“用兵能够取胜，主要在于选拔士兵。士兵的勇敢在

于军纪严明，士兵的作战技巧在于指挥得当，士兵的战斗力强在于将领的威信，士兵的品德在于教导。军需充足在于速战速决，军队的强大在于百姓休养生息，军队受损伤在于作战过多。”孙膑说：“品德高尚是用兵的深厚基础。以信治军，就是要对士兵明确颁示奖赏。能够进行殊死战斗的士兵是最好的士兵……”

孙膑说：“常胜方法有 5 点：将领得到君王充分信任，得以全权指挥军队时，可以取胜；将领懂得用兵规律，可以取胜；将领得到广大士兵的拥护，可以取胜；军队上下左右同心同德，可以取胜；将领能够充分了解敌情，并能利用地形，可以取胜！”孙膑说：“常败的原因也有 5 点：将领受君王控制而不能独立指挥，不能取胜；将领不晓得用兵的规律，不能取胜；将领不和，不能取胜；将领不能得到广大士兵拥护，不能取胜。”孙膑说：“取胜在于……明确赏格，选拔士兵，趁敌军……这是用兵取胜建立奇功的法宝。”孙膑说：“得不到君王的信任是无法统兵作战的……”

……一是信，二是忠，三是敢。何为是忠？就是忠于君王。何为是信？就是对悬赏讲信用。何为敢？就是敢于抛弃不正确的东西。如果不忠于君王，就不敢领君王的兵打仗。如果在奖赏方面没有信用，就不能得到士兵的拥护。如果不能摒弃不正确的东西，士兵就不会敬服。

【心得】

文章字数不多，其内容却十分丰富，讲述了行军作战的一系列重要的问题，可谓鞭辟入里，值得深思和研究。文章明确地提出了“兵之胜在于选卒”，这一观点，通过一系列论述之后，孙膑又突出强调“明赏、选卒……是谓太武之葆”。孙膑在 2000 多年前尚有如此主张，并将其作为出奇制胜的法宝，这确实难能可贵。从下面的两个例子中，我们可以领悟到选卒和明赏的重要性。

宋真宗时，曹玮在秦州任职已经很久了，便多次上书朝廷，请求派人来替换他。宋真宗询问枢密使王旦：“爱卿认为谁可以代替

曹玮呢?”王旦就推荐了李及，真宗同意了。

群臣们却持怀疑态度，因为李及虽然谨慎忠厚，言行检点，却不是驻守边疆的将才。韩亿把大家的担心转告给了王旦，王旦没有作声。等到李及到了秦州，当地的将领和官吏们也看不起他。不久发生了这么一件事：有一天，有个屯戍禁军的士兵大白天在街上抢夺一个妇女的银钗，州吏们逮捕了他，并将他带到李及那里。当时，李及正在府里看书，便放下书来，将那个士兵叫到跟前，审问了几句，那士兵表示认罪。

李及也不再与幕僚们商量，马上命令将他推出去斩首，又像刚才那样若无其事地看起书来，幕僚们一见都掠叹不已而生畏惧之心。不久，李及的声誉就传到了京城，韩亿听说后，便又去拜会王旦，将李及的故事并给王旦听，并且称赞王旦有知人之明。王旦笑着道：“戍边的士兵竟公开抢劫，主帅将他斩首，这只是小事一桩，又有什么值得大惊小怪的呢?我之所以推荐李及，并不是因为这个，而是因为曹玮在秦州任职7年，羌人都慑服于他。可见曹玮处理边防事务，已经做到了尽善尽美。

如果派其他人去，必然会自认为聪明，而全盘地改变曹玮的治理措施，败坏他的政绩。因此，我之所以推荐李及去，仅仅是因为他忠厚稳重，一定会谨守曹玮的事业罢了。”韩亿听了这番活，愈发叹服王旦的知人善任了。

《三国演义》中关羽“温酒斩华雄”的故事，十分精彩。

吕布部将华雄，身长9尺，虎体狼腰，豹头猿臂，确有万夫不当之勇。他击败孙坚，斩了袁术骁将俞涉和韩馥上将潘凤。这时，讨伐董卓的众诸侯尽皆失色。关羽主动要求出战：“小将愿往斩华雄头，献于帐下。”袁绍问此人现居何职，公孙瓒回答：“跟随刘备充马弓手。”袁术以职取人，大喝道：“汝欺吾众诸侯无大将邪?岂一弓手，安敢乱言！与我打出！”曹操独具慧眼：“此人既出大言，必有勇略，试教出马，如其不胜，责之未迟。”袁绍也是世俗之见，认为“使一弓手出战，必被华雄所笑。”曹操不同意这一看法，教

酾热酒一杯，与关羽饮了上马。关羽出帐提刀，飞身上马。众诸侯听得关外鼓声大震，喊声大举，如天摧地塌，岳撼山崩，众皆失惊。正欲探听，弯铃响处，马到中军，关羽提华雄之头，掷于地上，其酒尚温。关羽斩了华雄后，张飞要求："俺哥哥斩了华雄，不就可以杀入关去，活拿董卓，更待何时!"袁术竟大怒，喝道："俺大臣尚自谦让，量一县令手下小卒，安敢在此耀武扬威！都与我赶出帐去。"这是时，曹操提出不同意见："得功者赏，何计贵贱乎?"这充分说明：论功行赏，是曹操常用的统御谋略。曹操能够统一当时中国的北部，这是一个重要原因。

典韦出身下层，但勇力过人。他在曹操与吕布之战中，使用短戟，立杀十余人。后又杀散众军，救出曹操。曹操回寨后，立即重赏典韦，加为领军校尉。由于曹操"得功者赏，何计贵贱"即论功行赏的谋略思想很明确，而且付诸实践，所以将士们都乐意为曹操效力。

甘宁为黄祖部下时，多立功绩，但黄祖以"劫江贼"看待甘宁，并不重用。以后甘宁投奔孙权。孙权并不因为甘宁当过强盗就轻视他，而是大喜道："吾得兴霸，破黄祖必矣!"后来在征讨黄祖之战中甘宁立了大功，砍死邓龙，射死黄祖，孙权立即提升甘宁为都尉。黄忠、魏延也不是出身于名门、大族，但他俩在随刘备平定西川时立了大功。刘备封黄忠为"五虎大将"之一，与关羽、张飞、赵云、马超并驾齐驱，封魏延为汉中太守。可见孙权、刘备能够创立吴国、蜀国，也和他俩论功行赏有关。

文章另一个重要的观点，就是"其强在于休民"，道理是说一个国家若想壮大军事力量，必须与民休息，这个道理不仅适用于军事方面，而且适用于治国的各个方面，民富国则强，百姓才是根本。唐太宗即位后，轻徭薄赋，减轻百姓负担，让百姓休养生息，仅仅几年就医治好连年战争的创伤，百姓富足了，国家也就强大了，使唐朝成为中国历史上少有的盛世。

历史上有许多军事将领都非常注重爱兵爱民。如战国时期大军

事家吴起，就是一位爱兵胜爱子的名将。他在魏国当将军时，与士卒同衣食，共甘苦，卧不设席，行不乘骑，亲自裹粮负重。一次，他率军进攻中山国（今河北定县），军中有个士兵身上长了毒疮，疼痛难忍。为了解除士兵的痛苦，身为大将的吴起，不顾毒疮的脏臭，亲自为士兵吮毒，挽救了他的生命。这样，部队的官兵关系进一步融洽，战斗力大大增强。吴起爱兵吮毒，几千年来一直被传为佳话。

再如商周之际著名的军事谋略家姜子牙，倡行“民心为贵”思想，成为西周开国元勋，对后世兵家产生了深远影响。一次，姜子牙与周文王讨论兵事，文王问：“争权于天下者，何先?”姜子牙对曰：“先人，人与地称，则万物备矣。”文王又问：“人者，何先?”姜子牙对曰：“民心所向，天命可知。”姜子牙这种民心为贵的思想，贯穿于他整个的军事政治生涯之中。在伐纣灭商战争中，他为周武王打出“吊民伐罪”（安慰民众，讨伐有罪的统治者）的旗号，宣称周军是利民除害的“正义之师”，散发钱粮，赈济贫民，释放囚徒，废除淫政，得到民众支持，减少民与贵族的对立，在短时期内使商统治区皆臣服于周。

《宋史·曹彬传》记载，公元974年，曹彬奉命率领10万水陆大军进攻南唐，包围金陵。为了减轻人民生命财产的损失和破坏，他下令对金陵城围而不打，并遣使劝降，迫敌就范，以确保古城安全归宋。然而南唐后主李煜执意不降。

宋军围城10个月而不攻，将士纷纷请求屠城，以解心头之恨。在即将破城时，曹彬担忧的是克城之日，难以制止将士们的复仇行动和城内军民将遭杀戮。于是，他称病卧床不起。部将同主帅得病，心急火燎，前往探视。曹彬对部下的问候闻而不答，诸将急得不知如何是好。这时曹彬恳切地说：“我的病非药石所能治愈，惟须诸公诚心发誓，在克城之日，不妄杀一人。只有这样，我的病才能不医而自愈。”大家深为曹彬的爱民之心所感动，即焚香起誓，表示不违主帅所望。破城之日，宋军严格执行曹彬的命令，使城内

安然无恙。后来，元世祖忽必烈送军江南，听了这个故事后，也深受感动，特地召渝蒙古军将领要学习曹彬的榜样。所以，繁华的金陵虽几经宋军和元军夺占，都依然保全完好。

这一篇是有关曹操爱民的故事。话说他领兵讨伐张绣，此时，正当麦熟季节，但行军路上，曹操却不见百姓收麦。他了解到这是怕兵，不敢下地割麦。于是，曹操让人到远近各村传谕百姓及各处地方官员："我奉天子诏命，出兵讨伐叛逆，为民除害。

此时乃麦子成熟季节，为保护百姓，我命令凡有践踏麦子的将领，一律斩首！军令如山，众百姓不用惊疑。"百姓听后向行军道路跪拜以示感谢，为此折服。曹军官兵严格遵守曹操的命令，经过麦田时，全部下马行走，小心翼翼，无人敢践踏麦田。

当曹操骑马行进时，因马受鸟惊吓窜进了麦田，踩坏了一大片麦田，曹操当即叫来行军主簿，议处自己践踏麦田的罪。主簿说，"岂有议丞相罪之理?"曹操说："法为我所定，若不罚，岂能服人?"当即剑要自杀，众人急忙劝止。谋士郭嘉说："古时《春秋》上有记载，'法不加于尊'。丞相总领大军，怎么能自戕呢?"曹操思忖片刻才说道："既然《春秋》上有'法不加于尊'这一说法，那我就姑且免死吧!"随即用剑割下自己的头发，扔在地上说："割下头发权且代替首级!"让将士观之，并告之："丞相践踏麦田，本来应该斩首，以便执行号令，现在割下头发代替。"全军将士无不折服，无人敢不遵守军令。这个故事告诉我们，只有爱民才可得天下。

六　月　战[1]

【原文】

孙子曰：间于天地之间[2]，莫贵于人。战□□□□不单。天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。是以必付与而□战，不得已而后战。故抚时而战，不复使其众。无方而战者小胜以付磿者也。孙子曰：十战而六胜，以星也。十战而七胜，以日者也。十战而八胜，以月者也。十战而九胜，月有……十战而十胜，将善而生过者也[3]。



一单……所不胜者也五，五者有所壹，不胜。故战之道，有多杀人而不得[4]将卒者，有得将卒而不得舍者，有得舍而不得将军者，有覆军杀将者。

故得其道，则虽欲生不可得也。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）犹言介于天地

之间。

（3）过：疑借为祸。古代军事家多认为屡次打胜仗并不一定是好事，如《吴子·图国》说：“天下战国，五胜者祸，四胜者弊，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝。”

（4）得：疑是俘获之意。

【译文】

孙膑说，“人在这个世上最宝贵。……天时、地利、人和三项条件缺一不可，即使因一项暂时取得胜利，也会后患无穷。所以，必须三项条件都具备时才能作战。如果不能三项条件不具备，除非万不得已，绝不可作战。能够把握时机出战，可以一战而胜，不必让士兵打第二仗。没有准备就去作战，却又能取得小胜利，那是由于天时符合。”

孙膑说：“打 10 仗能取得 6 次胜利，那是掌握了星辰变化的规律。打 10 仗能取胜 7 次，那是掌握了太阳运行的规律。打 10 仗能取胜 8 次，那是掌握了月亮运行的规律。打 10 仗能取胜 9 次，那是……，打 10 仗而能取胜 10 次，那则是将领善于用兵，而士兵的素质又胜过敌军的缘故了。

……不能取胜的情况有 5 种，而且这 5 种之中有任何一种，都不能取胜。所以说，用兵作战是有一定规律的，有的人用兵能杀死许多敌军，却不能俘获敌军将领和士乓；有的人用兵能俘获敌军将领，却不能占据敌军营房；有的人用兵能占据敌军营房，却不能捉住敌军统帅；有的人用兵遭致全军覆没的失败，却能杀死敌军将领。所以说，用兵有规律，掌握它就可以出奇制胜。

【心得】

这篇文章是阐述战争如同月亮运行一样，是有规律可循的，告诉人们作战时要掌握战争的规律，只有根据战争的规律去用兵作战，才能立于不败之地。文章从大的方面阐述了战争胜败的基本规

律，文章开头就指出："间于天地之间，莫贵于人。"接着又进一步指出："天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。"说明孙膑确实深谙用兵的规律，他把人的能力放在最重要的位置，又把天时、地利、人和综合提出，显示出他作为军事家的智慧和眼力。

从古至今，许多军事家都持有相同的认识，许多战争的实例也证明了孙膑的论述是正确的。让我们看看二战的一个例子，其也说明"地利不如人和"的道理。

1945 年 3 月，第二次世界大战接近尾声。德军在苏联红军和英美盟军的强大攻势下，陷入了绝境，只剩下了法西斯魔窟——德国首都柏林这道最后防线了。苏联红军决定一举攻克柏林，与盟军会师，迫使法西斯德国最后投降。希特勒的末日就要来到了。

苏联红军动用了十分庞大的兵力参加柏林战役，包括 4 个方面军和 10 支舰队。苏军最高统帅部决定，由朱可夫元帅指挥白俄罗斯第一方面军和由科涅夫元帅指挥乌克兰第一方面军共同完成包围、攻入柏林以及围歼德军残余力量的艰巨任务。

1945 年 4 月 14 日，对法西斯德国的最后一战打响了。白俄罗斯第一方面军首先挺进到奥得河畔。奥得河口战略位置十分重要，可以说是柏林的咽喉，德军在此修筑了两道非常坚固的防线。为了突破德军的奥得河防线，朱可夫元帅一方面集中了强大的兵力和火力，另一方面积极采取巧妙的战术，以便更有效地摧毁德军的抵抗。

进攻奥得河之前，苏军派出先头部队穿越敌军雷区，侦察了敌军的主防部位、火力点等部署，然后制定出进攻的具体方略。4 月 16 日凌晨，进攻正式开始，苏军从空中和地面同时猛击敌军阵地。但 20 分钟后，这种暴风骤雨般的进攻突然停了下来。

炮声刚落，苏军突然打开了 100 多台大功率的探照灯，强烈的光束齐刷刷地射向德军，敌军阵地顿时亮如白昼。德军被这刺眼的强烈灯光吓得不知所措，这种"灯光战术"他们见所未见、闻所未闻。他们弄不清楚苏军是用了什么新式武器，也不知道会有什么结

果。而且，强烈的灯光刺得德军睁不开双眼，对面苏军的情形根本无法看清楚，更无从开枪开炮予以还击。德军甚至看不清楚自己阵地上的情况，指挥官找不到手下的士兵，士兵也看不见指挥官在哪里，炮兵连大炮结构上的位置，也只能靠手摸索。

就在德军混乱不堪时，苏军不失时机地猛扑过去，步兵和坦克同时出击，十分顺利地突入德军阵地2公里。

与此同时，科涅夫元帅也指挥乌克兰第一方面军在尼斯河畔，也向德军发动了猛攻。德军在尼斯河沿岸也构筑了两道防线。

16日凌晨，科涅夫派先头部队渡过尼斯河，查明了敌军阵地上的部署。拂晓时分，苏军阵地上突然浓烟滚滚，浓烟的烟雾慢慢飘向德军阵地。德军阵地很快便笼罩了呛人的浓烟，使德军看不清对岸苏军的动静，也看不清自己阵地上的一切，顿时成了睁眼瞎。苏军趁此良机迅速渡过尼斯河。苏军工程兵以极快速度开始架设舟桥，步兵则淌水过河。苏军的步兵、坦克、大炮很顺利地从舟桥上被运过了尼斯河。

德军明知苏军正在抢渡尼斯河，却无法判明苏军渡河的具体地段，只好胡乱开炮轰击，这些炮弹自然通通落入了尼斯河中，而对苏军几乎没有构成威胁。苏军渡过尼斯河后，很快便突破了德军的第一道防线，并突入第二道防线约2公里。

两路苏军分别成功地扫清柏林外围德军守军后，希特勒便只剩下柏林这座孤城了。

我们不防再看看诸葛亮的例子。蜀国建立的第3年，南蛮起兵造反，攻打永昌。诸葛亮正想解除后患，巩固后方，所以当即率兵50万，带领赵云、魏延、王平、张翼及数10名川将，出发南征。诸葛亮早已对南蛮情况有了准确的分析，确定了攻心为上的战略方针，不但要打败南蛮，平定叛乱，更要收服南蛮人心，彻底解决南方问题。第一仗，蜀军便轻易地战胜了孟获的先锋部队，孟获惨败，俘虏大批蛮兵。诸葛亮亲自给两名部下解绑，又赐给衣服酒食，放他们回洞。其他蛮兵，当然更是给予优待，一律放回。随后

又用计，捕获了孟获。诸葛亮却放了他及其部下蛮兵，众蛮兵感恩不尽，跪拜而去。

孟获不服，决定重振蛮兵，再与蜀军一决高下，当时天气炎热，暑夏难耐，孟获据江死守。诸葛亮于是和他隔江对峙，让士兵在军营上面搭上凉棚，休兵秣马。而孟获却整天纸醉金迷，不问军事。不久，董荼娜因败阵，被孟获命人打了他一百大棍。董荼娜既恨孟获残暴，又感诸葛亮仁义，与众酋长商议，为免百姓遭受战斗的磨难，一致决定杀了孟获，去投诸葛亮。董荼娜手执钢刀进入孟获帐中，而他却在那里酒醉不醒，帐下二将也受过诸葛亮大恩，就和董荼娜一起，把孟获捆送诸葛亮帐中去了。孟获第二次被捉，依旧不服，诸葛亮便又放了他。孟获第三次起兵，用诈降计，企图里应外合，活捉诸葛亮。结果孟获计谋被诸葛亮识破，诸葛亮将计就计，孟获第三次被捉。他依然不服，但诸葛亮又放了孟获。孟获第四次凑集几十万蛮兵再战，又被捕获。孟获仍然说不服，诸葛亮再次放他，孟获退入秃龙洞顽抗，诸葛亮得到孟获的哥哥孟节和银冶洞主杨锋的帮助，也没有取胜。第五次活捉孟获后，他还说不服，诸葛亮再次放了他。就这样捉了放，放了捉，一直到第七次活捉，孟获终于心悦诚服，归顺蜀汉。不但孟获归服，广大蛮区百姓更是把诸葛亮视作神明，赞赏他的智慧和仁德！

下面这一篇，是三国时期的另一个故事：

三国东吴乌程侯凤凰元年（公元 272 年），东吴的西陵督步阐凭据城池发动叛乱，投降了晋朝。东吴都督陆抗听说后，日夜兼程，卒军前往西陵，他在西陵的外围另外修筑了一道严密的防御工事，使它对内可以用来包围步阐，对外可以用来抵御敌寇，日夜催迫，好像敌人已经来了一样，众人都以此为苦，众将领都来规劝说："现在趁着三军的锐气，赶快攻打步阐，等到晋国的救兵赶来，步阐一定可以被我们攻下。

为什么要致力于修筑壁垒，使士兵百姓疲困呢？"陆抗说："这座城池所处的地势已是十分稳固，粮食储备也很充足，而且城中所

修缮的防御设施，都是我当年所谋划的。现在反过去攻打它，既不能很快攻下，而且晋的救兵来到之前，我们也没有防备，内外受敌，要是没有这道防御工事，我们靠什么来抵御这内外的敌人呢?”将领们还是不以为然，陆抗为了以事实说服大家，便暂时按照他们的意见，下令攻城，果然失利。

这时，吴军将士才齐心协力地去修筑防御工事。不久，晋朝将领杨肇率领军队前来救援，而此时吴都军督俞赞突然叛逃到杨肇那边。陆抗说：“俞赞是我军中的老将，了解我军的虚实。过去，我就担心过这支由东南少数民族组成的军队平素缺乏训练，他们防守的地段，是我方阵地中的薄弱环节，俞赞过去后，敌人如果要发动进攻，一定会先从此处下手。”

当天晚上，陆抗撤换了这支部队，而换上了有经验的老将率领的精锐部队。第二天，杨肇果然攻打原来由那支少数民族部队防守的地段，陆抗下令予以还击。这时从防御工事里发射出来的矢箭和石块，像雨点那样密集地射出，杨肇连夜逃跑了。陆抗不去追击，只是命令部下击鼓叫喊，好像是在追赶似的，杨肇大败溃散而去，于是陆抗克复了西陵，斩杀了步阐。

通过这两个故事，我们明白了，“天时、地利、人和”在用兵作战中的重要性。诸葛亮在治理好西川之后，又在孟获先发动叛乱时，出兵平南，可说是顺应形势，符合民心，得了天时、人和之利。其实，天时、地利、人和，对从政、经商、务工也有借鉴和学习的地方，一个聪明的企业家就必须把握这些因素，合乎民心，因势利导，发挥优势，从而取得成功。无论条件和困难如何不利，只要能运用天时、地利、人和的道理，就能使你在商海中处于不败之地。

七　八　阵[1]

【原文】

孙子曰：智不足，将兵，自恃也。勇不足，将兵，自广也。不知道，数战不足，将兵，幸也。夫安万乘国[2]，广万乘王，全万乘之民命者，唯知道。知道者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤[3]，此王者之将也。

孙子曰：用八阵战者，因地之利，用八阵之宜。用阵三分，诲阵有锋，诲锋有后[4]，皆待令而动。斗一，守二[5]。以一侵敌，以二收。敌弱以[6]乱，先其选卒以乘之[7]。敌强以治[8]，先其下卒[9]以诱之。车骑与[10]战者，分以为三，一在于右，一在于左，一在于后。易[11]则多其车，险则多其骑，厄[12]则多其弩。



险易必知生地、死地，居生击死[13]。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。古人讲布阵之法多称“八阵”。“八阵”不是指八种不同的阵。

（2）万乘国：指可以出兵车万乘的大国。

（3）净：借为静。意谓没有取胜的把握就按兵不动。

（4）诲：疑借为每。锋：先锋部队。后：后续部队。

（5）意谓以三分之一的兵力与敌交战，以三分之二的兵力等待时机。

（6）以：犹言“而”。下文“敌强以治”同。

（7）乘：凌犯。意谓先以精兵攻击敌人。

（8）治：严整。意谓敌人战斗力强，阵容严整。

（9）下卒：战斗力弱的士卒。

（10）与：参与。

（11）易：地形平坦。

（12）厄：指两边高峻的狭窄的地形。

（13）生、死：指生地、死地。

【译文】

孙膑说：“智谋不足的人领兵作战，不过是自傲。勇气不足的人，自己只能安慰自己。不懂兵法，又没有作战经验的人领兵作战，那就只能靠侥幸了。若要保证一个万乘大国的安定，扩大疆域，保全万乘大国百姓的生命安全，那就只能依靠懂得用兵规律的人了。所谓懂得用兵规律的人，那就是上知天文，下知地理，在国内深得民心；对外要熟知敌情，布阵要懂得8种兵阵的要领，预见到必胜而出战，没有胜利的把握则避免出战。只有这样的将领才能担当重任。”

孙膑说：“用8种兵阵作战的将领，要善于利用地形条件，选

用合适的阵势。布阵时要把兵分为三部分，每阵要有先锋，先锋之后要有后续兵力，所有军兵都要等待将令才能行动。用三分之一的兵力出击，用三分之二的兵力守卫；用三分之一的兵力攻破敌阵，用三分之二的兵力完成歼敌任务。敌军兵力弱而且阵势混乱时，就先用精兵去攻击敌军。敌军强大而且阵势严谨时，就先用一些弱兵去诱敌。用战车和骑兵出战时，把兵力分为三部分，一部分在右侧，一部分在左侧，一部分断后。地势平坦的地方用战车，地势险阻的地方则多用骑兵，地势狭窄险要的地方多用弓弩手。无论在险阻还是平坦的地方，都必须先弄清楚生地和险地在哪里，要占据生地，把敌军置之死地而后消灭掉。”

【心得】

文章虽以“八阵”为题，但没有具体讲述“八阵”的布阵方法和具体运用，只是从宏观上论述用兵的基本规律，着重于对将领的要求和使用阵法的基本原则。文章分为两部分，第一部分论述对统兵将领的基本要求，第二部分则论述使用阵法的基本原则，不过本篇文章，还是着重于论述统兵作战的将领应该而且必须具备的条件。本文围绕“智、勇、道”三个方面论述统兵作战的将领应该而且必须具备的素养。文章从反正两方面，以对比的方法，先说明“智不足”、“勇不足”、“不知道”三者的后果，接着又以排比的句式，突出强调保国安邦，必须而且唯有知“道”才行。在此基础上，再把“知道”归结为 7 项具体内容：上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤。最后又说，只有懂得这 7 项的将领才是担当兴国安民的“王者之将”！“智”和“勇”，是统兵将领必不可少的素质，人人都知道，但很少有将领敢于承认自己的“智”或“勇”不足。可以说，古今中外真正足智而又勇敢的将领并不多，而智勇双全，又精通用兵之道的将领、统帅就更加难得了。我们可以看两个实例。

三国时期，曹操领兵分 8 路来攻樊城，为保城中百姓，刘备只

得弃城出走，曹操率大军紧追其后。

万马军中，赵子龙单骑救出幼主阿斗，直穿曹兵重围，砍倒曹军大旗两面，夺槊三条，前后枪刺剑砍，杀死曹营名将 50 余员，离开大阵，望长坂桥而走。忽听后面又喊声大起，原来是曹将文聘引军赶来。赵云来到桥边。已是人困马乏。始见张飞挺矛立于桥上，赵云大呼：“翼德快快救我！”

张飞高呼：“子龙快走，追兵由我对付。”

原来，张飞为接应赵云，带领 20 余骑，来到长坂桥。张飞见曹军成千上万的兵马杀过来，他心生一计，命所有兵士到桥东的树林内砍下树枝，拴在马尾巴上，然后策马在树林内往来驰骋，冲起尘土，使人以为有重兵埋伏。而张飞则亲自横矛立马于桥上，向西而望。

曹将文聘带领大军追赵云到长坂桥，只见张飞倒竖虎须，圆睁环眼，手持蛇矛，立马桥上。又见桥东树林之后，尘土大起，疑有伏兵，便勒住马，不敢近前。不一会儿，曹仁、李典、张辽、许褚都来到长坂桥，见张飞怒目横矛，立马于桥上，都恐怕是诸葛亮用计，谁也不敢向前。只好扎住阵脚，一字儿摆在桥面，派人向后军飞报曹操。

曹操得到报告，赶紧摧马由后军来到桥头。张飞站于桥上，隐隐约约见后军有青罗伞盖、仪仗旌旗来到，料到是曹操疑心，亲自来阵前查看。

张飞等得心急，大声喝道：“我乃燕人张翼德，谁敢来我与决一死战！”声音犹如巨雷一般，吓得曹兵两腿发抖。

曹操赶紧命左右撤去伞盖，环视左右将领，说：“我以前曾听关云长说过，张飞能于百万军中，取上将头颅如在囊中取物那么容易。今天遇见，大家千千万万不可轻敌。”

曹操话音刚落，张飞又圆睁双目大声喊起来：“燕人张翼德在此，谁敢来决一死战！”

曹操见张飞如此气概，自己已是心虚，准备退军。

张飞看到曹操后军阵脚移动，又在桥上大声猛叫道："战又不战，退又不退，却是何故？"喊声未绝，曹操身边一员大将夏侯杰惊得胆肝碎裂，从马上栽到地下，身亡而死。曹操赶紧调转马头，回身便跑。于是，曹军众将一起往西奔逃而去。一时弃枪落盔者，不计其数，人如潮涌，马似山崩，自相践踏。

张飞见曹军一拥而退，不敢追赶，急忙唤回20余骑士兵，解去马尾树枝，扳断长坂桥，回营交令去了。

再一个故事就是"马谡失长亭"。司马懿率军20万，决定攻取蜀国要塞"长亭"，此地为蜀军咽喉要道，得失关系重要。马谡自告奋勇，愿意前去守卫。诸葛亮告诫他："这里没有城郭，又没有险阻，防守非常困难。"马谡却说："我自幼熟读兵书，懂得兵法，难道连一个街亭都守不住吗？"诸葛亮虽知其人有才，又因刘备曾告诫"此人不可重用"，所以心中不放心，但经不住马谡的坚持，于是让他立下了军令状，让他领兵去了。为防止不测，又另派王平去助战，叮嘱他一定小心。又派赵云、邓芝领兵出箕谷设疑兵，以迷惑魏军。做了如此周密的部署后，诸葛亮才以姜维任先锋，亲自统领大军由斜谷去攻打墉城。

而马谡数万精兵到达街亭后，一看地势，竟笑诸葛亮太多心了，他断定司马懿没胆量过来。于是，把诸葛亮的谆谆嘱咐全抛到脑后去了。王平要在五路总口当道下寨，马谡却要上土山屯军。王平说："如果魏军来围住土山我军不就受困了吗！"马谡自傲地说道："你真是多虑了！兵法有曰'居高临下，势如破竹'司马懿如果来，我一定杀他一个落花流水！"王平又说："我多次随丞相出征，每到一处，丞相都尽心指教。我看这座山是个绝地。如果魏军切断我军水道，我军将会不战自乱。"马谡说："你错了！孙子说：'置之死地而后生。'如果魏军断我水道，蜀兵将士气大增，会奋力而战！我通晓兵法，丞相还事事问计于我，你在怀疑我的能力吗？"王平无耐，就请求分出一部分兵力，在山下扎一个小寨，成为犄角之势，与之互相呼应。就连这一主张，马谡也不同意。这时逃难的

百姓已纷纷拥来，说魏军到了。王平仍坚持分兵扎寨，马谡才勉强给他5000人马，还说："等我破了魏军，你可别说功劳是你的就成！"王平不愿与他理论，自去山下扎寨去了，并画好地图，送于诸葛亮。

再说司马懿听到司马昭来报说，街亭已有守军，只得叹息道："诸葛亮真是神人！我自愧不如。"但得知蜀军屯兵山上，司马懿这才安心来。随后，司马懿又亲自去察看。马谡见此人笑道："他们如果要命，就不要来围山！"司马懿察看完毕，派出人马拦住王平，又派申仪、申耽去围山、断水道。司马懿随即指挥大军把土山四面围住。蜀军众兵一见满山遍野都是魏军，十分严整，早已失去了斗志，胆怯起来。马谡连连摇动红旗指挥冲杀，可蜀军兵将没人敢下！马谡这才知道自己想错了，下令坚守待援。但王平被魏兵拦住尚无法支援。

蜀军被困了一天，军心大乱。到了半夜，山南的蜀军就打开寨门，下山投降魏军去了。司马懿又命人沿山放火，蜀军更是大乱。马谡一看守不住了，就什么也不管了。驱赶残兵冲杀下山，往西逃跑。由于马谡自傲和无知使蜀军大败，魏延、王平、高翔也无法挽回局面，只好退到阳平关去。马谡的失败，使诸葛亮不得不冒险唱了一出"空城计"，方才侥幸退了魏军，避免了更大损失。马谡自以为熟读兵法，无人可及，实为"大愚若智"。何为"智"与"勇"，从上述两个事例不难看出。

文章的后一部分讲的是统兵将领应该具备排兵布阵的基本素质和一些基本原则，这些原则对作战打仗很重要，统兵将领必须懂得。对现代社会的人也有普遍的指导和启示，这个时代需要大智大勇的人，但要的不是主观臆断和恃才放旷，而是行之有"道"。

八 地 葆

【原文】

孙子曰：凡地之道，阳为表，阴为里(1)，直者为纲，术(2)者为纪。纪纲则得，阵乃不惑。直者毛产(3)，术者半死。凡战地也，日其精也，八风(4)将来，必勿忘也。绝水(5)、迎陵(6)、逆流(7)、居杀地(8)、迎众树(9)者，钧举也，五者皆不胜。南阵之山，生山也。东阵之山，死山也。东注之水，生水也。北注之水，死水。不流，死水也。

五地之胜(10)曰：山胜陵，陵胜阜，阜胜陈丘，陈丘胜林平地。五草之胜曰：藩、棘、椐、茅、莎。五壤之胜：青胜黄，黄胜黑，黑胜赤，赤胜白，白胜青。五地之败(11)曰：溪、川、泽、斥。五地之杀(12)曰：天井、天宛、天离、天隙、天柖(13)。五墓(14)，杀地也，勿居也，勿□也。春毋降，秋毋登。军与阵皆毋政前右，右周毋左周(15)。



【注释】

（1）阳：疑指高亢明敞的地形。阴：疑指低洼幽暗的

地形。

（2）术：疑借为屈。

（3）毛和产都有生长的意思，“毛产”与下文“半死”相对。

（4）八风：八方之风。古人认为风的方向与战争胜负相关。

（5）绝水：渡水。

（6）迎陵：面向高陵。

（7）逆流：军阵处于河流下游。

（8）杀地：极不利的地形。

（9）迎众树：面向树林。

（10）五种地形的优劣。

（11）五地之败：五种败地。此下简文仅列举四地，疑漏抄一字。

（12）五地之杀：五种杀地。

（13）《孙子·行军》说险地种类有天井、天牢、天罗、天隙、天陷五类。天井，指四边高中间低洼之地。天离即《孙子》天罗（离、罗二字古代音近通用），指草木茂密如罗网之地。天隙，指出道少而狭长的地形。天宛，疑与《孙子》天牢相当。《孙子》“天陷”，银雀山竹简本《孙子兵书》作“天𦐊”，本篇“天柖”当为“天𦐊”的异文。

（14）五墓：疑即指天井、天宛等五种杀地。

（15）周：周匝环绕。左周、右周，疑指山陵高地在军阵的左侧或右侧。古兵书多认为军阵右背山陵为有利。

【译文】

孙膑说：“对于地形而言，向阳的地方为表，背阴的地方为里，大路为纲，小路为纪，掌握了大小道路的分布状况，布阵用兵了如指掌了。大路畅通的地区有利于行军作战，而小路难行的地区就不便于行军作战了。凡是用于作战的地方，光照的条件都很重要，对于四面八方风向的变化，千万不能忘记观察了解。渡河涉水，向山

陵进发，处在河流下游，在死地扎营驻守，靠近树林，在这五种情况下，都容易致使失败，用兵时要特别注意。适于南面布阵的山是生山。适于东面布阵的山是死山。向东流的水是生水，向北流的水是死水，不流动的水也是死水。

就5种地形对用兵的优劣比较而言，山地胜过丘陵，丘陵胜过土山，土山胜过小土丘，小土丘又胜过有树林的平地。5种草的优劣依次是：知母草、荆棘、灵寿木、茅草、莎草。5种土壤的优劣比较是：青土胜过黄土，黄土胜过黑土，黑土胜过红土，红土胜过白土，白土又胜过青土。5种可能致使作战失败的地形是：山溪、河流、沼泽、盐碱地……5种可能导致全军覆没的地形是：似天井般四周封闭的洼地，四周是高山、易进难出的地方，草木丛生有罗网的地方，两面高山夹峙的狭窄山沟，沼泽地区。这5种地形犹如军队的坟墓一般，都是凶多吉少的‘杀地’，不能在这里驻扎……春天不能在低洼地扎营，秋天不能在高处扎营。驻军和布阵时，都不要改变右前方的有利地形，要选择右翼有丘陵或高地作为屏障，而不能让左翼有屏障。”

【心得】

文章以论述地形为主。地利为作战的三要素之一，而有利的地形则是地利的关键。作者在本文中对各种地形在用兵作战中的利弊作了详尽的分析，特别详细地指出了“死地”、“杀地”的种种地形，告诫统兵将领勿入“死地”，勿陷“杀地”。这些论述和告诫对统兵将很有用处，值得研究和思索。让我们来看看下面的几个例子。

北魏孝明帝孝昌三年（公元527年），雍州刺吏萧宝夤举兵反叛朝廷，自称齐帝。第二年春天，他率兵包围了冯翊郡府，但没有攻下来。长孙稚奉命征讨，当长孙稚的军队到达恒农时，行台左丞杨侃对长孙稚献计道：“当年曹操跟韩遂、马超在潼关交敌相持不下，就韩遂、马超的才能来说，远不能与曹操相匹敌，但是在相当

长的时间里决不出肚负来，原因就在于韩遂、马超扼守住了险要关口。

现在敌人守备防御已经很稳固，即便是曹操再生，也施展不出他那高超的军事才能。因此，下官以为，将军您不如向北夺取蒲坂城，再渡过黄河向西，进入敌人的腹地，置敌军于死地。这样，华州之围便会不战而自解，潼关守敌一定会顾虑后方而逃走。周围的城池解决了，长安城便可坐而取之。如果这一计策可行的活，下官愿意甘当将军您的前锋去打前站。”长孙稚说：“您的计策倒是很好，但是现在薛修义包围着河东，薛凤贤据守着安邑，宗正珍孙把守着虞坂，我军无法前进，怎么才能到达敌人的腹地呢？”杨侃为他分析道：“珍孙只不过是一介武夫，由于偶然的机缘才得以成这将帅，他只能被人驱使，哪能指挥得了别人？河东郡的治所蒲坂城西边靠近黄河，所辖区域大部分在郡治所的东部。薛修义驱使士兵和老百姓包围了蒲坂城后，他们的父母、妻子、儿女却都还留在原来的村庄里，一旦听说官军到来了，他们都会有后顾之忧的，一定会望风披靡不战而自溃的。”长孙稚于是便派了自己的儿子长孙子彦与杨侃一起，率骑兵从恒农北渡黄河，占据了石锥壁。

杨侃公开声言道：“现在暂时停在这里等待步兵，同时看一看民心所向。”于是命令那些送来投降者名单的人各自回到村子里去，并且告沂他们：“等到烽火台燃起三堆烽火时，你们各村也要燃举烽火相呼应。那些不举烽火相呼应的人，便是叛贼的同党；我们就派兵进攻他们，并要杀掉他们，还要将没收的财产犒当军队”于是村民们回去后便相互转告，这样，等到杨侃命令烽火台举起烽火时，那些即使内心不想投降的人也假装举起了烽火。一夜之间，火光遍布数百里，映红了半壁天空。围攻蒲坂城的敌兵不知其中原委，各自溃散逃归。薛修义也逃回了老家，与薛凤贤一起前来请求投降。长孙稚攻克潼关后，进入了河东，萧宝夤只得奔逃而去。

下面这个故事是“背水一战”。在楚汉之争中，有一个自立为王的赵歇，他的赵国在太行山以东，其西面是代国。刘邦分兵北

伐，大将韩信灭掉代国后，向赵国进军，赵王于是在井陉口，借天险，扼守20万大军。

赵国有一个经验丰富的将领叫李左车，他了解当时的形势后指出，韩信所带的汉军刚打了胜仗，士气正旺，不可正面交战。但是，汉军前来，给养困难，要从千里之外运军粮来，还得拾取柴草做饭，将士劳顿，吃饭难以保障，而且井陉口道路狭窄难行，有几百里长，骑兵只能成单行前进，运粮十分困难，必定跟不上。李左车建议，由他领兵3万，从小路插过去，截住汉军的辎重，断其后路。而由赵歇带领大军，深沟高垒，从正面阻击汉军的进路，但不与其交战。这样，汉军往前无法越过赵军坚固的防御阵地，后退又被李左车堵住退路，将被困在井陉口的山路之中，不出10天，汉军必乱，赵军可以不战自胜。

这确实是利用井陉口的有利地利消灭汉军的良策，可惜曾帮助赵歇恢复王位、身为代王的陈余却反对此方案。这个类似于马谡的陈余对李左车说，“兵书上说：‘十倍于敌人，就包围敌人；一倍于敌人，就进击敌人。’现在韩信号称有几万人马，实际只有几千，而且是8000里之外赶来，早已疲惫不堪了。我军有20万，又是以逸待劳，岂有怕他们之理，让众诸侯笑我胆怯，都来欺凌！”陈余不听李左车的意见，李左车也无能为力。这个情况，早有密探报告韩信。韩信听后大悦，当即领兵直向井陉口进发，急行军几百里，在离井陉口30里的地方驻扎下来。韩信和曾是赵歇助手、后被陈余赶走的张耳密商之后，立即调兵遣将。他先派出2000骑兵，各带一面红旗，从山中小路绕到赵军背后的山沟里埋伏，只等赵军出动，待营垒空虚时，立即冲进敌军营地，拔旗易帜，并待机夹击赵军。又派出1万人马，到达井陉口，背靠井陉东面的绵蔓河布阵。赵军没发现埋伏的2000汉军，只看见背水列阵的汉军，全都大笑韩信天才，竟把1万军兵驻扎在一个进退两难的死地之中。韩信部署完毕，等到天亮，使命令部下竖起汉军的旗号，带领主力，擂着战鼓，气势雄壮地走出井陉口。

赵军早已等得迫不及待了，一见汉军，立即冲杀过去。双方战斗十分激烈，打了一阵，汉军退向背水阵地，旗帜战鼓扔得满地狼藉。赵军以为消灭汉军的时机到了，立即全军离开营垒，争先恐后去捉拿韩信、张耳。汉军背水而战，没有退路，只有横下一条心，拼命厮杀。正当汉赵两军在河边激战时，埋伏的 2000 汉军，乘机冲入赵军营垒，把赵军旗帜全部拔去，换上了汉军红旗。赵军见此，顿时军心大乱。赵军随即乱纷纷地抢先逃命，赵军将领竭力制止，并当场处斩数人，仍不能阻止。占领赵军营垒的汉军一看时机到了，立即冲去，与从河边追击赵军的汉军配合，夹击逃敌。这一仗，占尽优势的赵军全军溃散，损失惨重。

还有一个故事就是“刘锜守顺昌城”。

1140 年 5 月，金军南犯，一举攻占了长安、开封、洛阳和商丘，并继续向淮西进犯。南宋名将、东京副留守率领刘锜八字军奋起抗敌，与金军遭遇于顺昌城。

顺昌城北濒颍水，南临淮河，东领濠州，西接蔡、陈二州，是屏障淮河的重地，通往汴梁的要道。刘锜决心誓死保卫顺昌，他下令将宋军的船只全部凿沉，以示决无退缩之意。宋军将士们群情激昂，踊跃请战。刘锜亲自巡视了顺昌城周围的地形，指挥部队加固城墙，整修壁垒，在城上设置了便于观察和射箭的瞭望孔，命令诸将分头把守东西南北城门；烧毁了城外居民住房，将城外居民迁入城内，以免民房被金军用来作屏障；同时派人侦察敌情。6 天过去了，宋军准备工作基本完成。

5 月底，3 万金军包围了顺昌。刘锜下令大开城门，金军以为有埋伏，不敢贸然轻进，当金军逼近时，宋军便放箭射敌，金军稍退，宋军步兵马上冲出城追击。金军败退了 20 余里。当晚，突然下起了大雨，刘锜派部将阎充带领 500 名强壮兵士偷袭金军大营。金军正为突然到来的大雨不知所措，根本没有防备宋军的偷袭，死伤不少。第二天晚上，又下大雨，宋军亦如法炮制，金军不知宋军的虚实，惊慌不安地过了一夜。

金兀术得知金军进攻顺昌失利的消息，亲自从开封率领10万大军前来增援。到了顺昌城下，金兀术见城墙破败低矮，守城的宋军也不过2万人，真正能够作战的才5000余人，不禁大骂诸将无能，狂妄地说："这座城，我用靴尖便能踏平它！"他下令第二天拂晓攻城，一举拿下顺昌城。第二天，10多万金军越过颍河浮桥，将顺昌城围了个水泄不通，发起了猛攻。上午，天气凉爽，宋军坚守不出。刘锜命令部下轮番休息，养足气力。敌军攻城时，宋军便以雨点般的箭矢杀退敌人。到了中午，天气开始变热。金军是长途奔袭而来，上午刚猛烈攻城，这时在烈日炎炎下更是疲惫不堪，锐气骤减，而且人困马乏，又饥又渴。宋军事先在颍河上流和城外草丛中撒了毒药，金军人马食用水草后，纷纷中毒，战斗力大为减弱。刘锜见反击的时机已到，便下令作好战斗准备，午后，天气更为酷热，宋军突然出城进攻。刘锜先派几百人从西门杀向金军，金军刚迎战，刘锜又派数千人出南门进攻金军，直扑金兀术的主力。宋军将士体力充沛，士气旺盛，个个拼死杀敌。金兀术亲自率领3000牙兵前来督战。这些牙兵身披厚甲，头戴铁兜，号称铁浮图，以凶猛著称。宋军毫不畏惧，杀入敌阵，先以长枪挑其铁兜，后又用利斧砍杀。金兀术的牙兵在宋军的冲杀下，死伤过半。金兀术见状，指挥铁骑拐子马从左右两翼夹击宋军。宋军乘大败牙兵的余威，又将拐子马杀得人仰马翻。宋军共歼敌5000余人，大胜而归。

金军失利后，退到城西扎营，挖掘堑壕，准备长期围困顺昌。入夜，金军唯恐宋军偷袭，人不解甲，马不卸鞍。第二天，大雨滂沱，平地积水一尺多深。宋军利用恶劣天气，乘金军移营未稳，派骑兵不断袭击、骚扰敌人，使得金军昼夜不得安宁。适逢颍河水暴涨，岳飞率援兵已逼近顺昌。金兀术又气又恨，被迫撤离顺昌城，班师北撤。一路上金军狼狈逃窜，丢盔弃甲，堆积如山。金兀术没料到金军一路攻城掠地，勇不可挡，却在小小顺昌城吃了败仗。

"死地则战"不同于"投之亡地然后存"，因为前者在正确的分析后才作出的决定，是在自己不利的情况下，乱敌之傲气，振

己之军心的谋略。这也是韩信能够取胜，而蜀国的马谡用所谓“投之亡地然后存”必败的原因。另一方面占据一定有利的地形是很重要的，关键是善于把握和运用，不然就会让敌人钻空子。

所以，孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。三里之城，七里之郭，环而攻之而不胜。夫环而攻之，必有得天时者矣；然而不胜者，是天时不如地利也。城非不高也，池非不深也，兵革非不坚利也，米粟非不多也；委而去之，是地利不如人和也。”（先秦·孟轲《孟子·公孙丑下》）。

孟子在这里则主要是从军事方面来分析论述天时、地利、人和之间关系的，而且是观点鲜明：“天时不如地利，地利不如人和”，“万事俱备，只欠东风”代表着天时；“一夫当关，万夫莫开”代表着地利；“得人心者，得天下”代表着人和。三者之中，“人和”是最重要的，起决定作用的因素，“地利”次之，“天时”又次之。

“天时、地利、人和”的理论在几千年的军事作战中留下了精彩的一笔，它的理论精髓在战争、治理国家等方面发挥了极其重要的作用。那么三者孰重孰轻呢？在这方面，古人已经有了明确的答案：天时不如地利，地利不如人和。

“天地人和，礼之用，和为贵，王之道，斯之美”是在中华民族独有的处世观念，其核心文化思想为一“和”字，经过5000多年的心心相传，已演变为一精神，升华为一种境界。和而不同，求同存异，对立统一，大同共生，构成人类心灵对和谐共生永恒的渴望。凡事得天时、地利、人和者方可谋事作局，否极泰来，此为古训。

如今，随着市场经济的不断发展，信息化的程度不断增加，市场的竞争越来越激烈，作为企业的管理者，更应该清楚地认识企业如何生存与发展的目标。商场如战场，经营策略与战争策略有许多通融之处、借鉴之处。如果能够将天时、地利、人和作为企业发展的必要条件，把握天时、选择地利、依靠人和。那么企业的发展将立于不败之地。

把握天时，抓住发展机遇，制定企业中远期发展战略目标。“天时”在企业的具体运作中主要是指企业所面临的外部环境和内部环境。外部环境是指社会的发展状况（包括经济、社会安定、民族文化等因素）、所属行业的发展情况、国家政策标准、竞争对手、社会的需求等；内部环境是指企业内部的有机组成，包括企业所在地、办公环境与自身企业文化等等。所以企业生存发展的天时，是企业可持续、健康发展的前提，当然这种“天时”是有发展阶段性的，它必须符合社会的需求，并且满足社会进步发展的需要。

古人云：“虽有智慧，不如乘势；虽有兹基，不如待时，”“难得而易失者时也，时至而不旋踵者机也。故圣人常顺时而动，智者必因机以发。”政策天时，商机无限。一个国家的社会秩序稳定、经济发展、科技发展、市场繁荣、人们生活水平提高程度如何与这个国家的宏观政策和微观政策有很大的关系。政策宽松，对搞活经济，搞活企业，开拓市场，也是一个难得的天时，乃天赐商机也。

把握天时，用现在的话来说就是要抓住机会，“机不可失，时不再来”。避实击虚。市场变幻莫测，许多商机蕴含其中，关键是谁有远见、有预见，善于发现、果断决策，抢占先机，快速出击，便可得利。企业在服务宗旨上，要念“面向经”：即面向农村、面向城市、面向厂矿、面向社会、面向世界；在服务态度上，要念“一字经”：即顾客第一、品牌第一、质量第一、服务第一、热情第一；在市场布局上，要念“市场经”：即逐步建立超级市场、连锁市场、专卖市场、方便市场、综合市场、国际市场；在业务管理上，要念“有字经”：即管理有制度，进货有计划，销货有统计，存货有比例，积压有处理。在市场信息上，要念“化字经”：市场信息要多极化、合作化、准确化、纵深化、网络化、高档化、决策化、效益化。在企业经营决策思维上，要念“观念经”：即大小观念（大小兼顾，相互激发）、长短观念（扬其所长，避其所短）、新旧观念（敢于创新，不要守旧）、冷热观念（变冷为热，步步主动）、胜败观念（胜不骄，败不馁）、难易观念（变难为易，寻找

契机)、快慢观念（把握时机，快速推销)、智愚观念（大智若愚，沉着稳重)、得失观念（有得有失，少失多得)、利弊观念（利弊相存，趋利防弊)、信誉观念（诚实守信，不搞欺诈)、名牌观念(打造名牌，树立形象)。诸如此类，都是制造人为天时掌握市场主动权，抢占商业先机，扩展企业的种种因素，忽视不得。我们念这些经，不是挂在口头上，而是要记在心里，落实在行动上。

选择地利。地利，古人把“地”看成是“万物之本原，诸生之根菀”（《管子· 水地》)，“利”字后人多从“锋利”、“利益”等意义上使用它。“地利”完全是从农业生产中得出的概念。“利”虽用“以刀割禾”会意，但“禾”只是作代表，“利”可泛指土地之所出。与“地利”密切相关的还有“地宜”或“土宜”的概念。《左传》成公二年：“先王疆理天下，物土之宜而布其利。”讲“土宜”正是为了尽“地利”，因为只有用其宜，才能得其利。地，选择做事的地方，在军事上常讲占有有利地形，说明地利也很重要。“地利”是指企业的各种明确、有效的定位（产品及产品的运作定位)。它包括企业的客户定位（目标市场是什么)、区域定位（销售区域的划分、产品应用领域的划分等)、产品定位（包括产品的质量、服务水平、技术开发、品牌等)、企业战略定位、企业的运作模式等。企业拥有“地利”，就会拥有进一步向前发展的基础。这种“地利”因素在企业的具体运作中，体现最为明显。这也是时时困扰企业进一步发展的最基本原因。许许多多的企业家经常为争取到企业运作的最适合“地利”而绞尽脑汁。

依靠人和。“人和”是指企业内在和外在动力的集中体现。在企业内部具体运作中，“人和”可以说是“团队精神”、“企业文化”等；在外部，可以说是“公关”，营造协调、互助的外部环境。“人和”理念在现代的企业运作中，越来越受到重视。很多企业采取股权制、合理的薪酬体系、良好的员工成长平台等措施促使“人和”的形成。各个企业可以根据自身“人和”的发展需要，来采取不同的措施。

人和的主体是“人”，中心思想则为“和”。这里的“和”取意“中和”、“平和”、“和谐”之意。人，是做人，为人处事。人为万物之本，亦为万世之主。做人，是一种态度，也是一门学问，学会如何做人，则人生无忧也，我欲做人，应先学会立足于“天地”之“中”。人，生长于天地之间，下立足于“地”，上敬奉于“天”。在“天地”之间休养生息本意应该是取其“中”。“天地人和”——将人处于“和谐”与“平和”的世界之中，处于天地之中。它所阐述的是一种思想，更应该是一种境界。“天地人和”，传承于古而宣扬于今，顺应社会发展，共建“和谐”与“和平”，更有“天时，地利，人和”的意境，如果真如此，则事业昌盛，人生吉祥也！

企业管理应该借鉴的是：

“天时、地利”是企业创业时期取得成功的关键因素。成功的创业者，都是擅长把握机遇和利用环境具有强烈进取心的冒险家、实干家。以“三国演义”初期的形势为例，东汉末年天下大乱，较早得到“天时地利”的各路诸侯不仅有曹操、还有袁绍、袁术、刘表等等，但是除了曹操之外，其他人都不具备强烈的进取心和冒险精神，只能相继灭亡。

另外，“人和”是企业成长后期取得成功的必要因素，没有“人和”就无法实现持续发展。在市场竞争的环境下，“天时、地利”往往不能被一家企业所独享，“人和”则成为保持竞争力的关键因素。

同时，就“天时、地利、人和”的相互关系而言，“天时不如地利，地利不如人和”同样适用于企业的具体运作。一个企业拥有“天时”即良好的外部发展环境，如果没有“地利”去具体执行，那么所谓的“天时”，只不过是纸上谈兵！如果拥有“地利”，假如没有“人和”作为企业向前发展动力的话，那么企业往往会支离破碎，最终退出商业舞台。

九　势　备[1]

【原文】

孙子曰：夫陷齿戴角，前爪后距[2]，喜而合，怒而斗，天之道也，不可止也。故无天兵者[3]自为备，圣人之事也。黄帝作[4]剑，以阵象[5]之。羿[6]作弓弩，以势象之。禹[7]作舟车，以变象之。汤、武[8]作长兵，以权象之。凡此四者，兵之用也。

何以知剑之为阵也？旦暮服[9]之，未必用也。故曰，阵而不战，剑之为阵也。剑无锋，虽孟贲[10]之勇不敢将而进者。阵无锋，非孟贲之勇也敢将而进者，不知兵之至也。剑无首铤[11]，虽巧士不能进□□。阵无后，非巧士敢将而进者，不知兵之情者。

故有锋有后，相信不动，敌人必走[12]。无锋无后，……券



不道。何以知弓弩之为势也？发于肩膺之间，杀人百步之外，不识其所道至[13]。故曰，弓弩也。

何以知舟车之为变也？高则……何以知长兵之为[14]权也？击非高下非……卢毁肩，故曰，长兵权也。凡此四……中之近……也，视之近，中之远。权者，昼多旗，夜多鼓，所以送战也。凡此四者，兵之用也。□皆以为用，而莫彻[15]其道……功。凡兵之道四：曰阵，曰势，曰变，曰权。察此四者，所以破强敌，取猛将也[16]。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）陷：借为含。“含齿戴角、前爪后距”，指有牙、角、爪、距的禽兽。

（3）天兵：指自然赋予动物的武器，如齿、角、爪、距等。无天兵者：指人。

（4）作：创造，发明。

（5）象：象征。

（6）羿：后羿，夏代有穷国的君主。

（7）禹：夏朝的建立者。

（8）汤、武：指商汤和周武王。

（9）服：佩带。

（10）孟贲：古代著名的勇士。

（11）首铤：剑的把柄。

（12）走：败走。

（13）道：由。意谓不知从何而来。

（14）“为”字原简写脱，据文义补。

（15）彻：通达，明白。

（16）自“……功。凡兵之道四。”至此为一残简。这一简的位置也有可能在上文“凡此四……与……中之近”之间。

【译文】

孙膑说：凡有齿、有角、有爪、有距的禽兽，都是悦时聚，怒时斗，这是自然现象和规律，是无法制止的。而人虽然没有齿、角、爪、距那样天生的武器，却可以制造，古代的圣人们就是这样做的。黄帝制造剑，而兵阵的作用就像剑一样。后羿制作弓弩，而兵势就要像弓弩发射一样，锐不可挡。夏禹制作舟车，而用兵的机变也正像舟车灵活多变一般。商汤、周武王制作长兵器，兵权就要像用长兵器一般紧握在手。以上四个方面，都是用兵之本。

怎么知道军阵像剑一样呢？剑是无论早晚都佩戴在身上的，但未必使用。所以说，军队要随时保持阵形，但未必就作战，在这个意义上说，军阵像剑一样。剑如没有把柄，那么，即使技巧高超的人也不能用它去杀敌。军阵如果没有后卫，就像没有用剑技巧的人却用没把的剑去杀敌一样，那是完全不懂用兵的情理。

所以说，军阵有前锋又有后卫，而且协调一致，保持阵势稳定，敌军就必定会败走。如果军阵既无前锋又无后卫，……怎么知道兵势和弓弩一样呢？弓弩是从肩和胸部之间发射出去的，在100步以外杀伤敌人，敌人还不知弓弩是从哪里射来的。所以说，兵势要像弓弩一样，在敌军尚不知道时已经给予打击了。

怎么说用兵的机变像舟车一样的灵活呢？……怎么知道兵权像长兵器一样呢？……所以说兵权像长兵器一样。……指挥作战，白天多用旗帜，晚上多用金鼓，来传达作战命令。这四项都是运用的根本。人们总以为明白了，其实不然，你未必完全透彻。……用兵的根本有四项：第一叫兵阵，第二叫兵势，第三叫机变，第四叫兵权。懂得这四项，才能用来击败强敌，捕获猛将。

【心得】

本文章写得生动入微。以野兽都有角、齿、爪、距，并且时聚时斗，生动形象地来说明在人们之间也难免会有争斗，并通过人类

作战手段演变的情况，引出了用兵作战的四项根本。这种写法对人们很有吸引力又具有启发性。文章以剑作比喻，说明兵阵的重要和布阵的要点；用弓弩发射说明兵势的含意和作用；用舟车的灵活说明用兵必须机智；用长兵器紧握说明兵权的重要，都很形象生动，让人思考和想象。文章在最后总结时又强调指出，只有懂得这四项根本，才能破强敌，取猛将。这就是要求统兵将领必须懂得兵阵，善蓄兵势，能机智指挥，要牢牢掌握兵权。

说到兵阵，诸葛亮算是布阵的大行家了，所以很多人都怕落入他所设下的陷阱，他布阵之妙，为世人称道。

三国时，刘备进攻汉中一带，曹操亲自率领大军前来防御，两军在汉水两岸隔河相对。诸葛亮仔细观察了地势，见汉水上游，有一片丘陵地带，可埋伏1000余人，他回到军营中，对赵云说："将军可以带领500人，携带战鼓号角，埋伏在上游的丘陵地带。只要听到我军炮响，你们就可以擂鼓吹号，但不要出击敌人。"赵云遵命带兵埋伏去了。

第二天，曹军前来挑战，蜀军却闭营不出，连弓箭也不放，任凭曹军叫骂。曹军见蜀军不出战，只好撤回。晚上，诸葛亮见曹军大营灯灭人歇，便下令放响号炮。赵云听见炮声，立即下令擂鼓吹号。曹军忽听外面鼓角齐鸣，以为是蜀军前来劫营，连忙集合队伍准备应战，却看不见一个蜀军人影。

折腾了半天，刚准备回营休息，岂料一声炮响后，鼓角再鸣，蜀军呐喊声震天动地。曹军不敢休息，通宵未眠。此后，一连三个晚上，蜀军用这样方去搅得敌军疲惫不堪。曹操心中有些发慌，便令曹军后退30里扎营。诸葛亮于是请刘备亲自渡过汉水，在水边扎下营寨，并嘱咐他如此这般依计行事。

第二天，曹操见刘备背水扎营，不由得大喜，便指挥曹军前来进攻。蜀军派刘封出阵挑战，曹将徐晃拍马上前同他交手。两人没战几个回合，刘封抵敌不过，拔马便逃。曹操立即指挥大军掩杀过来。蜀军逃到水边，丢下刚扎起的大营，并将粮草军器散落满地。

曹军见状，停住追击，纷纷争先恐后地拾取蜀军丢弃的东西，阵脚立即乱了起来。

曹操知道中计了，急忙下令鸣金收兵，但蜀军已经不失时机地杀了回来。早就埋伏好的赵云、黄忠也从两边杀出，曹军大败而逃，蜀军在后面连夜追赶。曹操想逃回南郑城，不料到了城下，却见城头上飘满了蜀军的旗帆，原来张飞、魏延二将早已率部攻取了南郑。曹操愈加慌乱，急忙领兵逃往阳平关。

诸葛亮命令张飞、魏延去截断曹操的粮道，又吩咐赵云、黄忠兵分两路去放火烧山。曹操退守阳平关后，派探子出去打听蜀军的消息。探子回来报告说，蜀军已经堵截了远近小路，并且放火烧光了山上的柴草。过了一会儿，又有探子报告，张飞、魏延已经把粮草劫去了。曹操听后大惊失色，曹军的粮草供给断了！他知道拖延不是计，便领军出了阳平关，想同蜀军速战速决。两军交锋不久，蜀军便又败退，曹操求胜心切，便指挥大军不顾一切地追杀过去。突然蜀营中又鼓角齐鸣，曹操一惊，怕有埋伏，连忙下令后退。曹军上次吃了大亏，现在又听蜀营呐喊声声，便惊慌失措，自相践踏，死伤很多。

曹操率军退回阳平关不久，蜀军追兵便来到了城下。蜀军并不急于攻城，而是到处放火，又是擂鼓又是鸣号，而且喊杀声不断。曹操已如惊弓之鸟，坐立不安。他最后决定弃城出逃，蜀军又一路追杀。曹操逃到斜谷界口，见蜀军又跟杀过来了，只好勉强出战。魏延见曹操出营了，便张弓搭箭，一箭将他射伤。曹操再不敢恋战，只好放弃斜谷界口逃命。汉中从此落入刘备之手。

再说兵势，李世民的一个故事很能说明问题。李世民当年统兵征讨王世充时，唐军刚到青城宫，还未筑营，王世充已带领2万精兵，在谷水岸边依险布阵。唐军兵将见敌军阵势严谨，军兵强壮，都有惧怕之心。李世民却对大家说道："贼军已经势穷了，他们所有军兵前来，是想拼死一战，侥幸取胜。我军只要这一仗打败了王世充，他就再也不敢出战了。"李世民随即命屈突通带领5000步

兵，渡过谷水去向敌军挑战，一交锋就以纵烟为号。前锋走后，李世民命令众将士整好衣装随时待命。不久，对岸青烟如柱，升腾起来，李世民一马当先向敌阵冲去。众将士紧随其后，纷纷渡河，前去和屈突通带领的军兵会合攻敌。李世民要探知敌阵厚薄，独自带领几十名兵将，冒险杀入敌阵，从阵前杀向阵后，所向披靡，直杀到河堤，又杀了回来。这时，唐军已是人自为战，相互不能照顾，李世民和随行兵将失去联络，身边只有邱行恭一人相随。敌数骑军兵追赶过来，用强弓射李世民，未中，但他的马却中了敌箭，险些翻倒。李世民及时发现，跃下马来。邱行恭慌忙回转马来，杀敌数名敌兵不敢再前。邱行恭把马让给李世民，自己手执长刀，在马前高呼开路，又砍死几名敌兵，力保李世民突阵而出，回到唐军大队之中。李世民毫不停歇，督军继续奋战。王世充不甘示弱，指挥军兵死战。两军鼓声大震，众将士欲血拼杀，击战3～4个时辰，王世充终于坚持不住，领兵退去。李世民领兵追杀，直抵东都城下，把东都四面包围起来，昼夜不停攻城。这一仗的胜利全靠李世民身先士卒的英雄气概鼓舞了唐军将士的士气，最终唐军的气势压倒了王世充的军队。这一仗，王世充兵力占优，又据险防守，自以为唐军匆忙之间必不敢来攻。可李世民却挥军猛攻，浴血奋战。兵势在这一仗中起了决定作用。通过上面的故事，我们明白，所谓兵势，就是一支军队的士气，就是对敌军的威势，要战胜敌军，必须激发将士的士气，增强他们胜利的信心。

刘备三顾茅庐请出卧龙先生诸葛亮后，对他敬重不已，拜他为军师，每有军机大事，必定向他求教，然后再作决定。刘备常常对关羽、张飞二人说：“我得了孔明，犹如鱼儿得了水”。当时诸葛亮还未曾参与过战事，关、张二人并不知道他的盖世奇才，只当他是区区一介书生，所以对他很不服气。

有一天，正好有探马来报告，说是夏侯惇率领10万曹军正向刘备驻军的新野杀来。张飞对关羽说：“既然大哥依赖诸葛亮，这次就让他去迎击曹军好了。我正要看看这位书生到底有多大能耐!”

对关、张二人的心思，诸葛亮早有觉察。他担心诸将不听从他的指挥，破敌良策无从突破，便对刘备说："主公真要让我率军破敌，就请赐我尚方宝剑，允许我对不听指挥的将领先斩后奏。"刘备答应了。

诸葛亮有了尚方宝剑后，便召集诸将前来听令。从将到齐后，诸葛亮开始调兵遣将起来。他下令；"关羽领兵1000人埋伏在博望城左边的豫山，敌人到时，不要同他们交战，放过来就行了，等南边起了火，就立即烧掉敌人的粮草辎重。张飞领兵1000人去城右边安林后的山谷中埋伏，看到火起，便去博望城中放火烧敌人的屯粮仓库。关平、刘封二人率领500人马，到博望坡后两边等候，敌军一到便放火。赵云领兵前去正面迎敌，只准输，不许赢。主公亲领1000人马作赵将军后援。诸将听清楚，不得有误。"

关羽见诸葛亮连刘备都派上任务了，唯独他自己无事可干，便问："那么军师您干些什么呢?"诸葛亮答道："我一介书生，不能上阵，只好坐守新野县城了。"张飞听后，不满地说："军师倒挺自在，光让我们去厮杀。"诸葛亮正色说道："尚方宝剑在此，违令者斩无赦!"张飞无奈，只好领命而去。几将领对位诸葛亮的安排都不太理解，但慑于尚方宝剑，便都按照命令去布置了。

众人离开后，诸葛亮又吩咐刘备立即带兵去博望坡驻扎，等明日黄昏曹军到来后，先弃营而逃，见火起再杀回去。他又令孙乾、简雍二人准备庆功筵、记功簿，专等诸将打胜仗回来。仗还没打便准备庆功，这倒让刘备也疑惑不解起来，但大战在即，他也不好再说什么。

夏侯惇和于禁率领曹军到了博望，留下一半人马看守粮草，在后面慢行，自己则带了另一半人马向前急行军。不一会，曹军同赵云率领的1000人遭遇了。夏侯惇见赵云的人马队伍零乱，旗帜不整，便暗暗嘲笑诸葛亮不会用兵，竟以这样的部队作前锋。赵云拍马来战夏侯惇，刚打了几回合，便诈败而逃。夏侯惇指挥曹军紧紧追杀，追了一会儿，赵云回马再战，然后又败去。

曹将韩浩似乎看出了赵云是诈败而逃，便提醒夏侯惇说：“赵云可能是佯败，想引诱我们进人埋伏圈。”夏侯惇满不在乎地说：“敌人军容不整，即使有十面埋伏，也不用害怕。”曹军继续追击，不一会便来到了博望坡。忽听一声炮响，刘备率军杀了过来。夏侯惇见刘备的人马不多，便引军来战。刘备、赵云假装抵敌不过，急忙又逃。渐渐地，天色已晚，天上阴云密布，风也越来越大。夏侯惇领兵一路追杀，却发现道路越来越窄，两边树木杂生，野草遍地。

于禁看见这种情景，心中一惊，急忙对夏侯惇说：“赶紧停止追击，当心敌人纵火烧山！”夏侯惇也突然明白过来了，当即命令撤退。但这时，只听喊杀声大起，关平、刘封已率部到处放起火来，风助火势，很快，四面八方都是烈焰熊熊了。曹军大乱，争相逃命，自相践踏，死伤无数。刘备、赵云趁机回军掩杀，曹军溃败。

就在夏侯淳惊被困博望坡的同时，张飞领兵放火焚烧了曹军的粮草，关羽又攻取了博望城。夏侯惇杀出重围后，见无路可逃，便收拾起残军。狼狈地回到了许昌。

博望坡一战后，诸将尤其是关羽、张飞二人终于领略了诸葛亮的神机妙算，从此后对他更加敬重。

诸葛亮用兵的故事告诉我们，军事上讲的机变，就是能顺应形势，因时、因地、因人而巧用兵法，用出人意料的策略战胜敌军。说到兵权的重要，前面已有涉及。总之，对于兵权必须紧握手中，又必须善于使用，才能发挥其威力。从以上的例子中可以看到，兵阵、兵势、机变、兵权，是用兵取胜的关键。兵权，是一切军事作战的前提条件；运用兵阵，是作战的基础，不会或不善运用兵阵的人，是不可取胜的；兵势和机变，可以说是保证胜利的手段，不会造成兵势和发挥兵势，就无法增强军心，更能保证胜利；不善机变，就无法超出敌人预料，同样不能保证胜利。当然，这四项又紧密相连，所以孙膑说：“察此四者，所以破强敌，取猛将也。”

十　兵　情

【原文】

孙子曰：若欲知兵之情，弩矢其法也。矢，卒也。弩，将也。发者，主也(1)。矢，金在前，羽在后(2)，故犀而善走(3)。前……今治卒则后重而前轻，阵之则辨，趣之敌则不听(4)，人治卒不法矢也。

弩者，将也。弩张柄(5)不正，偏强偏弱而不和，其两洋之送矢也不壹(6)，矢虽轻重得，前后适，犹不中招也……将之用心不和……得，犹不胜敌也。矢轻重得，前【后】适，而弩张正，其送矢壹，发者非也，犹不中招也(7)。卒轻重得，前……兵……犹不胜敌也(8)。



故曰，弩之中彀(9)合于四，兵有功……将也，卒也，□也。故曰，兵胜敌也，不异于弩之中招也。此兵之道也。

……所循以成道也。知其道者，兵有功，主有名。

【注释】

(1) 发者：指发射的人。主：君主。

(2) 金：箭簇。羽：箭

羽。

（3）犀：犀利。走：疾行。

（4）辨：同办。以上两句意谓使之列阵，虽能办到，但使其进攻敌人，则不听命。

（5）柄：指弩臂。

（6）洋：疑借为翔。两翔：两翼。此句意谓由于弩臂不正，弩弓两翼发矢的力量就不一致。

（7）招：箭靶。犹：仍然。这几句的意思是说：弩和箭都合标准，但发射的人有错误，仍不能射中箭靶。

（8）本句残缺，大意似谓将与卒都合标准，君主不能善用，也不能胜敌。

（9）彀：箭靶。

【译文】

孙膑说：若想弄明白用兵的道理，去体会弩弓发射的道理就可以了。箭如同士兵，弩弓就如同将领，用弩弓射箭的人就是君王。箭的结构是金属箭头在前，羽毛箭翎在后，所以箭能锐利、迅速并且射得远，……现今用兵却是后重而前轻，如此的布阵方式，只能造成混乱，而去攻打敌军则会调动不灵，问题就在用兵的人不懂得射箭的道理。

弩弓就如同是将领。开弓射箭时，弓把没有摆正，用力过强或过弱不能及时发现，弓两端发箭的力量就不一致，即使箭头和箭尾的轻重是合适的，前后顺序也没有颠倒，还是不能射中目标。这个道理在用兵中也是一样，尽管士兵配置得当，但将领不和，仍然不能战胜敌军。如果箭头和箭尾的轻重得宜，前后顺序也正确，同时开弓时也把得很正，整张弓的发射力量也协调一致，但是射箭的人不得要领，不能正确发射，也还是不能射中目标。这就好比用兵时，士兵配置得当，将领也协力同心，若君王不能正确使用这支军队，那也照样不能战胜敌军。

所以说，箭射中目标的条件是箭、弩弓、射箭人和目标四项全都符合要求，而军队要战胜敌军，也必须把士兵配置得当，将领之间密切配合，君王能正确使用军队。由此可见，用兵战胜敌军，和用箭射中目标没有任何不同。这正是用兵的规律。……如能从弩弓发射之中悟出道理，就会领会用兵的规律，按这个规律去用兵作战就可以运筹帷幄。

【心得】

文章是以军队内部关系作论述的，把它分为了三个层次，并从各自的特点指出应该注意三者之间的关系。这三层是：兵士、将领和君王。从这三层人员的关系来讲，有同层次人之间的相互关系，也有三层人之间的相互关系，如果细说这些关系，那就没这么简单了。但作者只针对最重要的一点进行分析阐述，一下子就切中了要点，孙膑确实高明。看来孙膑很善于运用比喻来论述抽象而深奥的道理，能很形象而生动地说明问题，给人留下鲜明而深刻的印象，孙膑在这篇文章中以弓箭及开弓放箭作比喻来说明军队内部的各种关系，非常贴切，很容易把道理讲明白。

孙膑说："矢，卒也。"把士兵比作成箭，并从箭的结构说明该如何配置士兵。他用箭头是金属、箭尾是羽毛箭翎的，箭才能锐利、迅速，并且射得远的道理来说明兵力配置必须前"重"后"轻"，即必须把精锐主力放在前锋线上，孙膑还进一步论述作战用兵的后重而前轻的错误，并明确地指出，这只能造成混乱，在用敌作战的时候很难灵活调动。这一兵力配置的原则是重要的，看看下面的这个故事就知道了。

汉尼拔（公元前 247 年～前 1183 年），迦太基（今突尼斯境内）战略家，统帅。他是著名将领哈尔卡巴的儿子。他生活在迦太基与罗马争夺西地中海霸权的战争时代，从小随父从军，军营生活培养了他卓越的军事才能。公元前 221 年，汉尼拔任迦太基驻西班牙军队的最高统帅。公元前 218 年，他率领 10 万大军从西班牙出

发，翻越长年积雪的阿尔卑斯山，潜入意大利，揭开了第二次布匿战争的帷幕。

公元前216年秋，汉尼拔率领迦太基军队来到意大利东南部的坎尼，与罗马执政官瓦罗率领的军队相遇。双方在这里进行了第二次布匿战争中规模最大的会战，史称“坎尼会战”。

参加会战的罗马步兵8万人，骑兵6000人。而汉尼拔只有步兵44万人和骑兵1.4万人。战前，罗马的军队开到坎尼附近的平原上布阵。执政官瓦罗将步兵列成密集的方阵配置在中央，作主攻力量，骑兵配置在两翼作掩护，企图以步兵的猛烈冲击，打败汉尼拔的军队。汉尼拔针对罗马步兵方阵不便于机动的特点和当地中午当刮强劲东南风的气象规律，将整中部队背向东南展开，以部分步兵配置在中央，两侧靠后部署了强大的骑兵和部分便于机动的轻装步兵，形成一个中央向前凸出的半月形。汉尼拔企图以正面牵制、西翼迂回夹击的战术，围歼罗马军队。

8月2日上午晨9时许，会战开始了。瓦罗命令罗马步兵向汉尼拔军的中央突出部进击，汉尼拔中央步兵且战且退，诱敌深入。瓦罗不知是计，趁势猛攻。使汉尼拔的步兵逐渐凹了进去，形成了一个张开的大口袋。此时，汉尼拔令500名士兵向罗马军队假降。罗马执政官看到这些士兵交出了武器，其余步兵后退，认为汉尼拔军队已趋战败，便纵兵追击。结果，罗马军陷于汉尼拔设置的口袋阵中。

汉尼拔见敌已中圈套，即令两侧骑兵夹击罗马步兵，形成了包围态势。罗马步兵遭此不意攻击，顿时阵势混乱，溃败逃跑。汉尼拔马上令右翼骑兵追击逃敌，左翼骑兵迂回敌后，断其退路。双方展开了激烈的厮杀。中午时分，东南风大作，狂风夹着沙石向罗马军队席卷而来，罗马军被沙石打得连眼都睁不开，军势更加混乱不堪。这时，假降的500名汉尼拔士兵，掏出武器，杀向敌人，罗马军队在汉尼拔军队的四面环攻下，死伤遍野。此战持续约12小时，罗马军被歼7万余人，被俘1万余人，只有一小部分（约200名）

残敌在执政官瓦罗率领下趁夜侥幸溃逃，汉尼拔的军队仅伤亡的6000余人。

孙膑的第二个比喻是："弩，将也。"并深入分析道，"弩张柄不正，偏强偏弱而不和，其两洋之送矢也不壹，矢虽轻重得，前后适，犹不中招也……"这段论述，恰当地说明了军中将领之间的关系对作战的重要作用，将领不和，就像弓的两端有弱有强一样，哪怕好箭，也射不中目标，即便军队士兵强壮，配置得当，仍然不能战胜敌军。兵强，还须将和，才有可能胜敌。"先之以身，后之以人"就是作为将帅，要身先士卒，为人师表。这样的将帅在历史上不乏其例。

其一，忠贞爱国，为义忘己。如明朝68岁老将邓子龙在抗倭战场上任援朝水师副总兵，亲率200名勇士跃上朝鲜战船，支援受困朝鲜官兵与日军搏斗，壮烈牺牲。再如甲午战争中，海军名将邓世昌，指挥"致远"舰与日舰奋战，遭敌围攻。他沉着冷静，指挥受重创的"致远"舰向日军旗舰"吉野"猛冲，决定与敌同归于尽，不幸全舰250余名官兵同殉于难。又如太平天国青年军事统帅陈玉成被俘后慷慨陈伺："大丈夫死则死耳，何饶舌也！"显示出崇高的气节和不屈的英雄气概。

其二，生活享受，不以己先。也就是说，在物质生活上，为将者首先想到的是部属，而不应先考虑自己。如康熙帝率军远征漠北，在荒漠上弛骋数千里，正遇上大风雪。他想到的不是个人的休息，而是伫立在大风雪之中，看部队结营完毕，自己才进入行幄；部队食毕，他才进膳。他还写下了《瀚海》一诗："四月天山路，今朝瀚海行。积沙流绝塞，落日度连营；战伐因声罪，弛驱为息兵。敢云黄屋重？辛苦事奈征。"反映了康熙帝不辞劳苦的战斗精神。广大官兵受到很大的鼓舞，克服重重困难，终于取得昭莫多之战的大胜利。

其三，公而忘家，一心力国。如西汉骠骑将军霍去病"六击匈奴"，其赫赫战功深得汉武帝的重视。据《史记·卫将军骠骑列

传》记载，在河西之战后，汉武帝为了表彰他的战功，特意在京城长安为他修建一所华丽的住宅，叫他去看看是否满意，霍去病谢绝汉武帝的美意说："匈奴未死，何以为家！"这清楚地表明，霍去病在敌人还没有消灭前，决不能先为自己的家事打算。他这种为国忘家的崇高精神，使汉武帝深为感动，更加器重于他。霍去病不幸病逝后，朝野悲恸，汉武帝特命将其坟墓安置在自己的墓穴旁边，并将其坟墓建筑成祁连山那巍峨的形状，以表彰霍去病功高如山的伟绩。

其四，身体力行，平以律己。如岳飞在治军上严以律己，是有口皆碑的。他身体力行，严守"四不"：一不贪财，二不爱色，三不娶妾，四是山河未复滴酒不进。这"四不"格言，在当时的封建社会"人为钱死"、"官吏多是三妻六妾"的环境之中，真正做到那是难能可贵的。有人问岳飞，天下何时太平？他回答说："文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。"在主将的感召下，"岳家军"秋毫无犯，"冻死不拆屋，饿死不掳掠"，所以深得民众的爱戴和支持。金兵畏其军威，纷纷传言："撼山易，撼岳家军难。"

因此，只要将帅"先之以身，后之以人"，时时身先士卒，处处为人师表，才能带出一支攻无不克、战无不胜的军队。我们现代指挥员应从"先之以身，后之以人"的治军谋略中受到启迪。

在论述了这两层关系之后，孙膑又论述了第三层关系："发者，主也。"把君王喻为射箭的人，又形象地说明，箭好，弓也好，假如射箭的人不懂得如何射箭，就不能射中目标。孙膑又明确指出，和射箭的道理一样，当士兵配置得当，将领也团结合作，君王若是不能正确指挥军队，便无法战胜敌军。

所以说在行军作战中"士"、"将"、"君王"三者的关系是很重要的，缺一不可。兵要配置得当，能服从命令；将要善于用兵，能于兵同心协力；君王要有正确指挥军队的能力，这样的军队才是强大的军队。

在企业中，企业组织结构实施是战略的一项重要工具，一个好

的企业战略需要通过与其相适应的组织结构去完成，才能够起作用。实践证明，一个不适宜的组织结构必将对企业战略产生巨大的损害作用，它会使良好的战略设计变得无济于事。因此，企业组织结构是随着战略而定的，它必须按照战略目标的变化而及时调整。在战略运作中，采取何种组织结构，主要取决于企业决策者和执行者对组织战略结构含义的理解，取决于企业自身的条件和战略类型，也取决于对组织适应战略发展标准的认识和关键性任务的选择。

美国学者钱得勒曾经指出：战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。即企业战略决定着组织结构变化的类型。这一原则指出企业不仅能从现有的组织结构中去考虑战略，而且应该从另一视角，即根据外在环境的变化去制订战略，然后调整原有的组织结构。

一般来说，从相对稳定时期的企业组织结构来划分，组织结构包括职能专业化、区域组织、事业部组织、战略经营单位、矩阵结构和横向型结构6大类。换而言之，这仅是从静态区分出来的。如果从企业发展的角度，即从动态上来看，企业处于不同的发展时期，必将会采用不同的组织结构。企业结构也一定是随着企业的发展过程而不断的推演、创新，从而寻求到最佳状态。因此，我们理解企业组织结构的战略含义，不能局限于其静态时的几种形态，更重要的是从企业的发展动态过程中来理解其演变过程，及在不同使其表现出来的复杂的历史形态。只有这样，才不会被一时的表面现象所迷惑，而能使我们在复杂的过程中更准确的把握企业组织结构的动态变迁，这才是真正的更深的战略内涵。

企业组织战略调整的内容，与企业组织战略相适应的组织结构工作包括三方面的内容：

一、正确分析企业目前组织的优势和劣势，设计开发出能够适应战略需求的组织结构模式。

二、通过企业内部管理层次的划分、相应的责、权、利匹配和

适当的管理方法与手段，建立起确保战略实现的能力。

三、为企业组织结构中的关键战略岗位选择合适的人才，保证战略推行的有力实施。为了帮助上述组织结构调整工作有效展开，需要做好以下几方面的前期准备工作：

（1）确保战略实施的关键活动。我们应该从错综复杂的活动中，如制度建设、人员培训、市场开发等方面，去寻找对战略实施起重要作用的活动。

（2）把战略推行活动划分为若干单元。将企业的整体战略区划为若干战略实施活动单元，他们实际上就组成了组织结构调整的基本框架，这样在客观上保证了企业战略被放到了企业的首要地位。

（3）将战略实施活动单元的责任与权利得以明确化。企业战略管理这应该全面衡量集权与分权的利弊，从而做出适当的选择，给每个战略实施单元授予适度的决策权力，并责成其制订符合企业的单元战略并负责贯彻实施。

（4）协调各战略实施活动单元的战略关系。这种协调是通过整个组织权力等级层次的方式来实现目的。

在实施企业整体战略的过程中，让各战略活动单元共同参加，让其在实施过程中相互了解，相互沟通，从而充分发挥了协调各方的作用。在企业调整组织结构的过程中，必然会对组织结构进行选择。而每一种组织结构都有自身的长处和短处，在企业组织调整中，企业应该综合考虑各种组织结构的特点，而不应该局限于某一基本的组织形式。组织结构作为企业战略的手段，其本身无所谓好坏，关键在于其如何适应战略。因此，企业应当从实际出发，对自身的组织结构进行有效的调整，让其既满足战略需要又非常简单可行，而不可盲目地追求结构的膨胀和形式上的完美。

企业战略的内容要充分的考虑到企业员工的行为特点，是用于指导和调动整个企业组织，这是组织结构适应战略的最本质的内容。这种组织结构适应有以下三个标准：

一、产生共同的愿望。产生共同的愿望这种组织结构的适应，

是指其在战略上充分有效地使企业全体员工的认知和努力方向一体化，具有为企业全体员工提供共同理想的聚焦作用。对于企业长期运营的共同目标或者理想蓝图的战略来说，这是最有重要意义的组织结构适应。

二、反映企业组织前进的趋势。使企业的全体员工有共同的意愿、统一的前进方向还不够，必须使人们自觉接收这一体化的方向，并以高涨的士气和坚定的信心，向着既定的企业战略目标齐心协力前进，使企业运作处于最佳状态，这就能是组织结构反应整个企业组织前进的趋势。否则，虽有共同愿望，但趋势错误，其结果也必将对战略结局无济于事。企业有了这种前进的趋势，就可以充分鼓起员工的干劲，使企业内在的力量倍增，反之，没有了前进的趋势，企业的内在潜力将不能用在“刀刃”上，这是人的集体所特有的特性。反映出企业组织的前进趋势，并且能加以利用和保持，体现了战略的指向，也使企业组织结构适应战略的第二个标准。有了这种前进趋势的一体化方向，企业就可以在竞争中处于优势地位，使竞争对手望而却步，并迫使其反击对抗的势头越来越弱，从而在竞争中获胜。

三、具有催人奋进的精神张力。组织结构适应战略发展的第三个标准，是指设计好的组织结构能否在员工中产生一种积极进取并保持一种紧张感的精神张力。企业的组织结构实现了“共同愿望”和“反应组织的前进趋势”之后，如果缺乏那种催人奋进并保持适度紧张的精神张力，这组织迟早会松懈，并逐渐习惯成自然，养成惰性。为了防止出现这种情况，防患于未然，有必要给员工注入一定的紧张剂——精神张力，使其不断上进，努力全拼。如果做不到这一点，那么，企业的一体化方向和前进趋势终将因懈怠而付诸流水。当然这种精神张力不是越多越好，越大越能起作用，只有把握好了，才可以促进企业的发展。企业的组织结构如同军队的布阵一样重要，所以对于孙膑的谋略思想同样值得企业借鉴。

十一　行　篡

【原文】

孙子曰：用兵移民之道，权衡也[2]。权衡，所以篡贤取良也。阴阳，所以聚众合敌也[3]。正衡再累……既忠，是谓不穷。称乡县衡[4]，虽[5]其宜也。私公之财壹也。夫民有不足于寿而有余于货者[6]，有不足于货而有余于寿者[7]，唯明王、圣人知之，故能留之。死者不毒[8]，夺者不愠[9]。此无穷……民皆尽力，近者弗[10]则远者无能。货多则辨[11]，辨则民不德其上。货少则□，□则天下以为尊。然则为民赇也，吾所以为赇也[12]，此兵之久也。用兵之……



【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。篡借为下文“篡贤取良”即“选贤取良”。

（2）此句意谓：用兵和使民，如同用天平称东西一样。

（3）聚众：集结兵力。合

敌：同敌人交战。

（4）称：举。乡：同向。县：同悬。衡：天平。称向：定方向。悬衡：衡量轻重利弊。

（5）虽：疑借为唯。

（6）指富有而贪生的人。

（7）指因贫困而轻生的人。

（8）毒：痛恨。

（9）愠：抱怨。

（10）弗字下疑脱漏一字。

（11）辨：疑借为便，安逸。

（12）赇：此处疑指积聚财富。

【译文】

孙膑说：利用人民的力量去作战的问题，要认真斟酌。斟酌的目的是为了能够选拔出道德才兼备的人。运用阴阳变化配合的规律，是为了聚集人民的力量去对敌。要充分考虑一个地方的实际情况，才能恰当地使用那里的民力。私人和公有的财物要统一安排使用。民众之中，有的人财物很多却贪生怕死，有的财物少却不怕死。只有明智的君王和贤明的人，才能正确处理，适当动用民力，使得牺牲生命的人不怨恨，被征用财物的人也不生气。……百姓都会尽自己的力量。如果亲近的人不愿效力，那就不可能让人民尽力了。如果征用财物过多，就会伤害民众的利益，从而导致民众对君王不满。征用财物少……君主就会得到全国的拥护。应该让百姓积累财物。我主张让百姓积累财物，是因为只有这样才能保证长时间用兵作战。

【心得】

本文章阐述了如何保证战争需用的民力、民财问题，这是用兵作战的基本保障。没有后备兵员，物资保障不充足，任何杰出的军

事家也无法取得成功的。本文章论述了这样几个观点：一是选拔贤德的将士；二是聚集民众的力量去行军作战；三是要恰当地使用民力；四是动用民力时必须大公无私，对亲、疏的人一视同仁；五是要爱护和积蓄民力。此五项都是保证战争供给的不可缺少的条件，是否做得到，是否做得好，对战争的后续保障关系重大。我们先看看下面几个事例，或许可以给我们一些启示。

宋代抗金名将李纲曾上书提到治理黄河以北、以东两个地区的基本战略，他说："黄河以北、以东，是国家的屏障。只要这两个地区治理得妥当，那么，中原地区就可能保全，东南地区才可能安定。而现在黄河以东失掉了忻州、代州、太原、泽州、潞州、汾阳、晋州等地，其余的州郡还在我们手中；黄河以北失掉的不过是真定、怀州、卫州、浚州四州罢了，其余的 30 多州郡，也都在朝廷的命官手中。而且这两个地区的官吏、老百姓、将士，都是坚决拥戴朝廷的，他们都推举了当地的豪杰人士作力首领，组建了反金的武装组织，多的几万人，少的也不下于 1 万人，朝廷如果不趁这个时机设立机构、派遣使臣，给这些地方以较大的援助和抚慰，臣担心他们在粮尽力疲、处于危急关头却又走投无路的情况下，一定会产生怨恨的情绪，金人就会乘机拢络他们，使他们为金人所用，而成为金人中的精兵。

因此，臣建议，朝廷可以在黄河以北的地区设置招抚司，黄河以来的地区设置招制司，选择像张所、傅亮那样有才能和胆略的人来担任职务，由他们来传达朝廷不忍心把这两个地区抛弃给金国的决心，要是有人能保全或收复一个州或者一个郡的，就按照唐朝设藩镇的制度一样，让他当郡守来防守这个州或者这个郡。这样，不仅可以断绝一部分人投靠金人的念头，而且还可以借用他们的力量来抵御金人，这是现在的当务之急。"

金兵围攻汴京时，李纲率兵死守，当时，京师里有些为非作歹的人，乘机刺伤了宦官，抢走了他们的金银财物，并且宣言把私藏的兵器交给官府以此来邀功请赏。李纲下令把他们集中在守御使衙

门，按照次序查个水落石出，一共查出了20多个人，叫他们每人各自报了自己的姓名后，然后就把他们全都给斩了，同时还斩了20多个杀伤将领的人。对于那些凡是偷了一件僧衣的、抢劫妇女的一匹丝帛的，以及任意砍伤老百姓的，也都严加查处。所以，尽管城外有强敌围攻近一个多月，城内却没有发生盗窃的事件。

由此可见，“得民心者得天下”，只有爱戴百姓，行军作战才有保障，国家才能安定。爱护百姓，爱惜民力，培育和积蓄民力者昌，反之则亡。这好比蓄水和用水一样，懂得蓄水为先，用水有度的人，他便有源源不绝的水可用；而不知蓄水，只知滥用的人，必将面临河干湖涸，无水可用的绝境。百姓就好比是河，是湖，英明的君王应该让河满、湖足，才会长期有水可用。

还有这样一个故事。

唐代宗时，刘晏被朝廷任命为转运使，当时正值安史之乱被平息以后，百废待举，国家的一切开支都要依靠刘晏去筹措。刘晏这个人精力充沛，天资聪颖，善于随机应变，对各种复杂的情况都能了如指掌，穷尽其妙。他曾高价招募骑手，在各地设置驿站，派他们去搜集全国各地的物价情况。一旦行情有了什么变化，即使是在边远的地区，也用不了几天，很快就能传到京城，刘晏因此能掌握市场物价的控制权。然后，他再组织力量，对各种物品，低价买进，高价卖出，国家因此获得了利益，而全国各地也避免了物价过高或偏低的弊病。

刘晏认为，朝廷关心灾民，不在于赏赐粮食财物多少，而是帮助他们尽快地恢复生产，自己救自己。如果是正常的年成，那就正常地收税；若是碰到荒年，那就要适当予以减免。他在各州县设立了知院官，责成他们每10天、1个月及时地向朝廷如实报告天气及粮食收成等情况。若是那里的灾荒刚刚露出端倪，他便责令主管官员预先统计出官府历年储备的粮食多寡，看先减免某种税款，借贷某某户，这样，老百姓在未遇到困难时，刘晏上级的救济措施便已得到朝廷的批准而付诸执行了。但有人指责刘晏，说他不重视赈民

救灾，这显然是不对的。善于治病的医生，不会让病人到了十分危险的程度才去抢救；同样，善于救灾的官员，也不会让灾民专靠救济才能生活下去。因为赈救灾民的物资发放得少了，就不够养活全部灾民；但如果想要救济更多的灾民，那就要动用更多的国家储备，国家的财政就会出现赤字，那又只得加重税赋。再说，如果赈济的物资发放得多了，则又会助长灾区里的一些人不劳而获的侥幸心理，一些贪官污吏则会狼狈为奸，互相勾结；狡猾强悍之徒多，诚实软弱的人便少，这种现象即使是把斩首的刑具摆在人们的面前也是无法禁止的，这就对国家和灾民只有害而无益了。其实，灾区最缺乏的还是粮食，其他物产还是会有的。政府低价卖粮给灾民；同时又收购灾民手中的其他物产，然后转卖到其他的地方，或政府留用，这样，国家的财政也不会发生问题了。至于丰产区农民多产的粮食，应该允许农民自由地贩卖，这样，就能够将这些粮食及时地分散到灾区的各个村里去，贫苦农民由于没有精力去集市上购买，就可以在先买到手的农民中再去卖，如此辗转相让，自己赈济自己，这对国家和灾民都有益而无害了。

事实证明，任何统治者，只有懂得爱护人民，与民休息，才能得到人民的拥护和支持，这样国家就可以强大起来。在与敌人作战的时候，人民才愿意发挥他的力量，保障战争的胜利。

孙膑的观念用到企业中，就是爱惜人才。联想集团从 1984 年创业时的 11 个人、20 万元资金发展到今天已拥有近 7000 名员工、160 亿元资产、累计上缴利税 10. 5 亿，成为具有一定规模的贸、工、技一体化的中国民营高科技企业。当外界纷纷探索“联想为什么?”的时候，当一大批优秀的年轻人被联想的外部光环吸引来联想的时候，我们不妨走入联想内部，去看看联想的人力资源管理。

第一、观念的转变：从“蜡烛”到“蓄电池”。和每一个企业的成长历史相类似，联想也经历了初创、成长到成熟几个阶段。在企业成长过程中，随着企业规模扩大，企业领导层越来越认识到人的作用。1995 年，集团“人事部”改名为“人力资源部”，这种改

变不仅是名称变化，更是一种观念的更新。

蒋北麒先生说："过去的人才管理把人视作蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看作是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的岗位，最大地发挥自身潜能，体现个人价值，有利于自我成长。"

中关村是人才争夺"重地"，贝尔实验室、微软研究院、IBM研究中心等外资研发机构纷纷在此安营扎寨。在这场人才抢夺战中，联想并不是被动挨打，而是主动迎战。他们认为这些跨国公司的进入，刺激了中国的人才市场，同时也给国内企业提供了一个更新人才观念、改变管理机制的学习机会。为此，联想提出了自己的薪新理论：项链理论。就是说：人才竞争不在于把最大最好的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。而没有这条线，珠子再大再多还是一盘散沙。没有好的管理和强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪也难留住人才。

第二、在赛马中识别好马。联想为那些肯努力、肯上进并肯为之奋斗的年轻人提供了很多机会。今天，联想集团管理层的平均年龄只有31．5岁。联想电脑公司的总经理杨元庆、联想科技发展公司总经理郭为、联想科技园区的总经理陈国栋……都是没有超过35岁的年轻人，他们各自掌握着几个亿，甚至几十亿营业额的决策权。从1990年起，联想就开始大量提拔和使用年轻人，几乎每年都有数10名年轻人受到提拔和重用。联想对管理者提出的口号是：你不会授权，你将不会被授权；你不会提拔人，你将不被提拔，从制度上保证年轻人的脱颖而出。

联想启用年轻人采取策略是"在赛马中识别好马"。这包括三个方面的含义：

一是要有"赛场"，即为人才提供合适的岗位。

二是要有“跑道”划分，不能乱哄哄挤作一团，必须引导他们有秩序地竞争。

三是要制订比赛规则，即建立一套较为科学的绩效考核和奖励评估系统。

媒体评论说联想“爱折腾”。从1994年开始，每到新年度的3～4月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中，管理模式、人员变动都极大。通过“折腾”，联想给员工提供尽可能多的竞争机会，在工作中崭露头角的年轻人脱颖而出，而那些固步自封，跟不上时代变化的人就会被淘汰——这就是“在赛马中识别好马”。

第三、善于学习者善于进步。联想创始人之一、公司副总裁李勤总结自己时说过一句话：办公司是小学毕业教中学。其含义是：办企业对他是一项全新的挑战，需要学习的知识太多。不仅是李勤一个人，不仅仅是联想一家企业，可以说中国整个企业界尚处于少年期，需要学习的地方太多，善于学习者善于进步。

联想注重向世界知名的大公司请教。在人力资源管理上，IBM、HP等都是他们的老师，和这些公司的人力资源部保持着亲密的联系。同时，他们与国际上一些知名的顾问咨询公司合作，引入先进的管理方法与观念。他们和CRG咨询公司合作，参照该公司的“国际职位评估体系”在联想集团开展了岗位评估，统一工薪项目，推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。

蒋北麒经理介绍说：“适才适岗，要求首先对岗位进行分析评估，岗位职责明确并有量化考核指标；其次对员工的技能素质、心理素质和潜质等进行分析。同时，还必须有一套机制来保证适才适岗。通过建立企业内劳动力市场，通过轮岗制度，来实现人和岗位的最佳配置。

“所谓轮岗，是指同一人在同一岗位不能呆太久，应有意识地在集团内进行岗位轮换。实行轮岗，既有利个人发掘潜能，找到自己最适合的岗位，亦有利于工作的创造性发挥。通过后来者对前任

工作的‘扬弃’保证该岗位得到创新、进步。”

第三、“小公司需要关、张、赵，大公司需要刘备”。当问到什么人在联想成长最快时，蒋经理的回答是首先要明白联想需要什么样的人。联想决策层一直关注领军人物的培养，柳传志总裁曾说过：领军人物好比是1，后面跟1个0是10，跟2个0是100……。

用一个不大确切的比喻：一个刚兴起的小公司需要关羽、张飞的勇猛善斗，而一个已具规模的企业更需要刘备的知人善用。好的领袖人物需要有识人的眼光和培养人的胆略。

那么，什么人更能获得成功？

首先他要具有极强的上进心。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人，为国家、为民族富强把职业变成事业的人，纯粹求职的人在联想没有大的发展。

其次，他要乐于接受新知识并勤于学习。科技飞速发展的今天，知识更新越来越快，不会学习者就是文盲。

第三，他要有对事物的敏感性，能预见结果，具备一眼看到底的透彻力（此种能力更是智慧加经验）。

第四，也是最重要是要有自知之明，不要自视过高，要时时清醒意识到公司及个人所处的位置，知不足而后改之。年轻人总有点自视过高，不能清醒评价自己，也不能充分领略别人的精彩之处，这种人往往不易进步的。

最后，年轻人悟性要强，要善于总结。犯错误并不可怕，可怕的是在同一个地方因同一原因摔倒两次。

十二　杀　士(1)

【原文】

孙子曰：明爵禄而…………杀士则士…………知之。知士可信，毋令人离之。必胜乃战，毋令人知之。当战毋忘旁毋……必审而行之，士死……

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

【译文】

孙膑说：要事先明确颁示赏赐官职的等级和财物的数量……要善于了解人。了解人才能信任人，不要因不得信任而让人离去。有必胜的把握才可出战，但不可让敌人先知此事……付诸行动必须慎重……



【心得】

这篇文章残缺不全。不过，仅从标题和两小段残缺文字，我们仍可窥其一“斑”，给后人以深刻的启发。“杀士”，为肯于拼死效命的战士之意。文章把这个问题作为专题加以论述，可见其在战事中发挥着极其重要的作用。其实，这一点是勿庸置疑的，古今中外，一支军队要能取胜，一个国家要强大不败，的确必须有一批或者说大批忠贞不渝，肯为之牺牲一切，乃至献出生命的忠诚之士。他们可以在关键时刻站得出来，豁得出去，誓死疆场，有时战争的胜负便决定于此。

历史上有许多军事将领都非常体恤兵士，从而培养了大批“杀士”。如战国时期大军事家吴起，就是一位爱兵胜爱子的名将他在魏国当将军时，与士卒同衣食，共甘苦，卧不设席，行不乘骑，亲自裹粮负重。一次，他率军进攻中山国（今河北定县），军中有个士兵身上长了毒疮，疼痛难忍。为了解除士兵的痛苦，身为大将的吴起，不顾毒疮的脏臭，亲自为士兵吮毒，挽救了他的生命。这样，部队的官兵关系得到送一步融洽，战斗力大大增强。吴起爱兵吮毒，几千年来一直被传为佳活。

还有，公元200年，曹操与袁绍展开了著名的官渡之战。在这次战争中，曹操取得了以少胜多的重大胜利，可以从中看到曹操在统御人才上，很注重取信于人。当袁绍的将领高览、张郃二人，由于攻打曹营失败，又遭袁绍的谋士郭图的诽谤，决定弃袁投曹时，曹操部将却怕二人有诈，曹操说，即使有诈，只要厚待他们，也是可以归心的。于是把二人各封为侯，这样二人就安心在曹营中任职。在曹操开始进攻袁绍营寨时，高览和张郃自愿作先锋，把袁绍打得大败。正是高览、张郃这样的“杀士”，在关键时刻冲上去奋勇拼杀，才为曹军打开了胜利之路。最终把袁军打的大败。“杀士”的作用十分明显。

三国时期还有类似的例子。诸葛亮第五次出兵伐魏时，鉴于前

几次都是因军兵久战疲惫，粮草不能及时运到，而不得不退兵，致使徒劳往返的教训，采纳了杨仪的建议，把兵士分成两班，3个月一换，以使兵士得到休整。

此次交战之初，蜀军连胜魏军几战，魏军坚守不出，双方对峙了好些日子，蜀军换班的时间到了。这时正赶上魏军调动雍、凉二州的大军前来攻击，并派了一支军队去袭击剑阁，企图断蜀军粮道。诸葛亮神机妙算，知其意图，随派姜维、马岱各带1万兵去守卫剑阁险要。留下的蜀军要换班，杨仪担心敌众我寡不足以抵挡魏军的雍凉大军，建议暂不轮换。诸葛亮却说："我用兵派将，以信为本；既然有令在先，怎能失信与人呢？"诸葛亮下令，让该回去的蜀军，当天就回去。众军听后无不为之所感动，大家一致要求留下，杀敌报恩。最后，诸葛亮同意他们留下，让他们出城安营，以逸待劳，等待魏军。而西凉魏军连日急行军赶来，走得人困马乏，刚要扎营，就被这些养精蓄锐自愿留下的蜀军杀得落花流水，溃不成军，遗尸遍野。

诸葛亮靠诚信，赢得了全军将士的依赖和拥护，激发了他们高昂的斗志和献身精神，保证了战斗的胜利。这是"杀士"誓死疆场的又一生动事例。

历史上众多事例生动地印证了孙膑所说的"杀士"的重要作用，以及得到"杀士"的重要条件。而信任必定是得到"杀士"的先决条件。中国几千年的传统道德观念表明，信义比金钱、地位更加重要，为知己者可以奉献一切，为朋友可以两肋插刀，从古至今，这样的事例数不胜数。如今，人们的价值观有所改变，"金钱至上，一切向钱看"确实成为有些人的信条，但是，大多数人还是把理解和信任看得比金钱和权势更高、更重。

新中国来之不易，我们革命队伍的"杀士"是任何历史时代都无法相比的。董存瑞手托炸药包，高呼："为了新中国，前进！"毅然拉响了导火索，是何等伟大；黄继光舍身扑向敌人的碉堡，以身体堵住敌人的枪眼，为战友开辟了胜利之路，是何等高尚；邱少云

忍着烈火的焚烧，一动不动，保证了敌前潜伏的成功，是何等的坚毅；云南前线自卫反击战，滚雷英雄用血肉之躯为战友趟开了通道，是何等壮烈……

中国革命队伍中的这一个又一个"杀士"，和过去的"杀士"有着本质的不同，他们不是为某一个人或某一些人献身，而是为了全中国人民，为了新中国的成立，他们的精神是多么的高尚。是爱国主义的觉醒，是革命队伍的长期熏陶，培养了他们的献身精神。

然而，在今天英烈们的献身精神被一些人淡忘了。难道在迈向四个现代化的征程中，就不需要"杀士"了吗？回答是否定的，我们不但需要，而且急要大批不计个人名利的"杀士"投入到现代化的建设中，他们必将是新世纪中国的脊梁。

海尔集团设有自己的培训学校，新进员工必须接受学校正规的培训方能上岗，而学校也不断地从全国各地请来教授、专家为员工授课，扩大员工的知识面。

"质量是企业生存之本"，海尔特别重视员工的敬业培训，有名的"砸冰箱事件"是张瑞敏教给海尔人上得敬业爱岗极为生动的一课。那是张瑞敏刚到企业后不久，发生了一起76台冰箱因检验不合格被退回的事故，张瑞敏含泪命令责任人当众用大锤砸毁了这些冰箱，铁锤砸得不仅仅是不合格的冰箱，更砸碎了不合格的自我。海尔"日清日毕日清日高"的管理培训也名扬天下。所谓"日清日毕"，就是上至总裁下至清洁工，对每天甚至每小时的工作目标、绩效、出现的问题、原因和责任都要清楚无误，

当日事必须当日毕；"日清日高"，就是从上到下，不断自我超越，自我提高。在海尔，就连走道里的一个电源开关都有责任人、检查人。在"车间日清栏"里，将每天的质量、劳动纪律工艺、文明生产、设备物耗都进行公布，其中质量状况两小时公布一次。长此以往，员工就养成了严格、认真、一丝不苟的严谨作风。

海尔人的激励培训也让每一个到过海尔的人留下了极为深刻的印象。在海尔，随处都可见到佩着"星级"标志的员工，海尔人鼓

励员工脱颖而出，争做明星，而“启明焊枪”、“召银扳手”、“云燕镜子”等名目繁多的标志牌也使海尔内部看起来生机勃勃，争做明星员工、明星老板激励着更多的海尔人重塑自我，不断创新。

张瑞敏，海尔集团总裁，当他 1984 年走进海尔前身的青岛电冰箱总厂时，该厂已亏损 147 万元。靠什么去参与市场竞争？张瑞敏这位“要做大事，不做大官”的企业家给企业确定了一个很高的目标制高点、管理制高点、文化制高点，使海尔在大浪淘沙、英雄辈出的中国家电业舞台上，一步一个脚印地跑了下来，并跑到了最前列。

企业的竞争是人才的竞争，是文化的竞争。海尔的用人机制颇具特色，张瑞敏提出：海尔用人的原则是“赛马”而非“相马”，“作为一个企业的领导者，你的任务不是去发现人才，今天看看培养一下张三，明天考虑一下培养李四，你的职责应该是建立一个可以出人才的机制；这种机制比领导具有敏锐的发掘能力更重要”。海尔选拔人才的透明度极高，选用标准和程序都贴在食堂里，而且在用人过程中贯彻“在位要受控、升迁靠竞争、届满要轮岗”的原则，制定了“先选人才，再造名牌”的战略方针。严格、激励、创新型的人事管理保证了海尔集团的成功。

在海尔集团，员工分为试用、合格、优秀三种类型，三类员工在严格考核下实行动态转换。凡新进员工均有一定的试用期，试用期满，经考核合格，即可转为合格员工；合格员工中的佼佼者可转为优秀员工。反之，合格员工可能因为不思进取转为试用员工，优秀员工也可能因为工作中的失误而转为合格员工或试用员工。海尔员工永远在这种动态的身份转换中不断地自我完善，追求更高境界。

十三　延　气[1]

【原文】

孙子曰：合军聚众，务在激气[2]。复徒[3]合军，务在治兵利气[4]。临境近敌，务在厉气[5]。战日有期，务在断气[6]。今日将战，务在延气[7]。……以威三军之士，所以激气也。将军令……其令，所以利气也。将军乃……短衣絜裘[8]，以劝[9]士志，所以厉气也。将军令，令军人人为三日粮，国人家为……所以断气也。将军召将卫人者而告之曰："饮食毋……所以延气……也。……营也。

以易营之，众而贵武，敌必败。气不利则拙，拙则不及，不及则失利，失利……气不厉则慑，慑则众□，众……而弗救，身死家残。将军召使而勉之，击……



【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）激气：激发士气。

（3）徙：拔营。复徙：疑指进发。

（4）治兵：整治士卒。利气：使士中有锐气。

（5）厉气：即励气，意调鼓励士卒的斗志。

（6）断气：使士卒果断，有决心。

（7）延气：疑指使士卒有持续作战的精神准备。

（8）絜：疑借为褐。褐裘：疑即裘褐，粗衣。

（9）劝：勉励。

【译文】

孙膑说：召集军兵准备打仗时，务必要注意激发将士的士气。经过行军再次集合军队时，务必注意军队的训练和提高士气。当军队临近敌军阵地时，务必要注意激励士气。决战日期确定之后，务必让全军将士激发出决一死战的士气。在交战当天，务必要让将士保持高昂的士气……用来为三军将士壮威，从而激发士气……是借以提高士气。

将领……穿短衣并系紧皮衣，用以鼓舞将士们的斗志。将领下令，命令全军将士每人只带三天口粮……为了坚定将士们决一死战的决心。将领召见将担任后卫的将士们告诫说：……为了保持高昂的士气……

……士兵多而又善战，敌军就必定失败。将士们士气不高，行动就会迟缓，行动迟缓就去贻误战机，那就必然导致失利……不能救治，出现将士损躯，家庭残破的情况。将领要派使者去慰问……

【心得】

这篇文章是主要论述军中士气问题的，而“合军聚众，务在激

气”便是全文的主旨。其意为，集结军兵，准备打仗时，务必要有得力措施，激发全军将士的士气。所以，军队的士气在军队交战中往往是起决定作用的，人们常说：“两军相遇勇者胜。”一支士气高昂的部队必定可以以一当十，以一当百；而一支士气低落的军队必定不堪一击。

公元前 279 年，曾以即墨小城一座，靠老弱残兵，打垮兵车万乘的强大燕国的齐国田单，却 3 个月没有攻下小小的狄邑。他为此请教鲁仲连其中原因。鲁仲连说，你在即墨作战时，坐下来就编草袋，站起来就拿锹干活，给士卒做榜样。将军有牺牲的决心，士卒也没有偷生的念头，他们跟你一样同敌人拼死战斗。这就是当年你能打败燕军的原因。而现在呢，你是相国，有租赋供奉，有作乐欢娱的地方，金带围腰，驱车跃马，一味贪图享乐，全无牺牲的决心，士卒怎么能和你一起效命呢？田单听此话，立刻醒悟。第二天，就亲自出马，鼓舞士气，身临战场，不顾个人安危，站在矢石如雨之处，擢鼓指挥，齐军将士个个奋勇，很快攻下了狄邑。

公元 75 年，汉将耿恭守柳中城（今新疆鄯善以西）。正值汉明帝驾崩，章帝新立，国有大丧，救兵不至。匈奴兵与李师叛乱军合攻耿恭，形势极端险恶。耿恭镇定自若，率众御敌。耿恭与士卒推诚相见，誓同生死，食尽穷困，就煮铠弩，吃上面的皮革。虽然如此艰苦，士卒也无二心，毫不动摇。仅剩几十个人还顽强抵抗，一直坚持到公元 76 年，救兵来援，胜利而还，幸存者仅 13 人。

与士卒同甘苦，可以取信于士卒，以一人之心，争取万人之心，英勇作战，历史上这类战例很多，因而，历代将帅都把它作为治军作战的基本原则之一。

此文提出了激励士气的问题，但如何激励和保持士气呢？因文章残缺不全，我们不能尽知，但仅从现有文字可以得出：将领以身垂范，身先士卒，日常训练和教育以及体恤、关心士卒等项。

李渊在晋阳起兵反隋之后，打的第一场硬仗就是在霍邑。守城隋将宋老生相当勇敢，也有一定智谋，他派出 3 万大军和李渊对

阵，先在东门交战，曾将李渊所带军兵逼退数步，后来李渊的女婿柴绍顶住，才没有败阵。这时，宋老生又从南门出动一支军兵，前去夹击李渊，形势相当紧急。李世民见状，带领段志玄从高处快马杀下。只见李世民手握双刀，冲到宋老生身后，左砍右劈，连杀数10名敌军，两袖之中灌满了敌军鲜血，两把刀也砍缺了。但李世民，只把血水一洒，换过军刀，又冲入敌军之中，奋勇杀敌。段志玄等人，紧跟李世民，以一当百，杀得隋军旗倒人乱，马翻人仰。李世民又命军士高声呼叫："宋老生已被活捉了！隋军还不赶快投降！"已被李世民杀得丧了胆的南门隋兵军心大乱，就连城东正和李渊杀得难解难分的隋军听见喊声，也顿时没了斗志，慌忙退回城中，而他们的主将宋老生的一支孤军却被关在了门外。宋老生被李世民和李建成两头堵住，走投无路，便跳下城壕以求一死。正赶上刘弘基赶到，一刀把宋老生砍成了两段。霍邑一座孤城，随即被攻破。这一仗的胜利，首先应归功于李世民，是他英勇冲杀，是他鼓舞了士兵们的士气，震慑了敌胆，保证了战斗的胜利。领兵将领的模范行动，在这次战斗中发挥了决定性作用。

至于关心和体恤部下，那是古今许多将领都有深刻认识的。公元619年，晋北割据势力刘武周率军攻克并州，其部将宋金刚又率部攻陷晋州，夺取龙门，进逼浍州。唐高祖李渊闻讯，立即命令李世民统领关中的所有人马，渡过黄河，在柏壁一带同宋金刚的人马相对峙。唐军的诸将都请求立即同宋金刚决一死战，李世民却认为，宋金刚军精兵猛将云集，目前士气正旺。但他们是孤军深入，补给困难，军用辎重全靠就地抢掠，如果立即同宋金刚决战，反而正中他的下怀。因此李世民主张先养精蓄锐，不急于出战，使敌人的锋芒受挫。此外，分出一部分唐军去送攻敌人的腹地汾、隰两县。这样的话，宋金刚不出多久便会因为粮草殆尽、腹地受攻而撤军，到那时候再进攻，必然收到很好的效果。第二年4月，宋金刚果然被迫撤军。李世民见时机已到，立即指率唐军追击。追到高壁岭时，总管刘弘基劝李世民说："您率领大军追击敌人，到了这里，

已经可算立了大功了。现在士兵们已经很疲劳，应当就地休息整顿，等粮草集结好，然后再继续追击敌人也来得及。”李世民说：“功业难于建立，却容易丢弃，良机难于得到，却容易失去。如今宋金刚被迫逃走，军心涣散，我们应当乘此良机击溃敌人。如果停止追击，宋金刚有了喘息整顿的机会，就会重新制定计谋，做好充分准备，那时就无法顺利进攻了。”唐军于是继续追敌。唐军在雀鼠谷终于追上了宋金刚军。李世民指挥唐军勇猛杀敌，将宋金刚军杀得一败涂地。刘武周、宋金刚在兵败后，都逃往突厥那里去了。李世民已有两天没沾食了，唐军的粮草也已基本上用光，军中只剩下一只羊，李世便同士兵们一起分而食之。东西虽少，却极大地激励了士气，这就是李世民英明之所在。

还有，刘备与李世民有异曲同工之妙。当刘备带着十几万百姓，3000 军马撤出樊城，向襄阳退去时，被曹操的大军追杀，溃不成军。张飞领兵杀开一条血路，保护刘备向东逃去，可是他的夫人、儿子以及部下军兵都失散了。亏得赵子龙碰见甘夫人，救下了甘夫人后，又杀入敌军之中，东拼西杀，找到糜夫人和刘备的儿子阿斗。糜夫人受伤，无法再逃，把阿斗托付给赵子龙，自己投井而死。赵子龙把小阿斗放在怀中，又提枪杀出曹军重围，枪挑剑砍，杀死曹军将领 50 多名，硬是从百万曹军中把阿斗救了出来。当赵子龙见到刘备时，两人都哭了起来。等喘息稍定，赵子龙诉说了救阿斗的情形，然后解开衣襟，把睡得正香的阿斗，双手交给刘备。不料，刘备却把阿斗往地上一扔，说道：“为了你这个小孩子，差点损失我一员大将！”赵子龙慌忙抱起，流泪拜见说：“我赵云哪怕肝脑涂地，也不能报答主公啊！”刘备这一扔，说明他把部将看得比儿子更重，这种感情，不但令赵子龙感激不尽，终身为其效命，对全体将士也是极大的激励和安慰。刘备的言行，和李世民的行动一样，具有无比巨大的力量。

孙膑的这篇文章全面而深入地论述了军队的士气问题，给人深刻的教义。今天我们正在从事伟大的建设事业，这如同一场激烈的

战争。我们要和世界各先进国家竞争，不但要赶上他们，还要超过他们。在这场竞争中，也必须有一股气、民气、士气、志气，要有一股不屈不挠、不达目的绝不罢休的志气，要有一股“外国人做到的，我们要做到，外国人没做到的，我们也一定要做到”的志气。

近些年来，我们有些科技人员，有些企业，就是凭着这种“士气”，攻下了一道道难关，在激烈的竞争中取得了令世人称赞的成就。但也有些企业，就是缺少这种精神，本来是属于自己的强项，但由于缺乏“士气”而自甘落后，甚至走向毁灭的境地。要实现中华民族的伟大复兴，离不开56个民族的凝聚力和“士气”，只有这样，我们伟大的祖国才能巍然屹立于世界东方之林。

激发员工士气，营造良好的企业氛围，很难想象若一个企业的员工士气低落，该企业将如何取得成功。

企业管理者们都知道，提高员工的士气，营造一个良好的企业氛围对于企业来讲多么重要。我们发现，很多员工的素质非常好，但是他们却未能把他们的长处充分发挥出来，所以很难为企业创造更大的价值。他们身上缺乏“E”元素，什么是“E”元素呢？就是精力、兴奋、热情、努力、活力，甚至是开支。企业管理者要把员工身上的这些“E”元素激发出来，员工才能为企业创造更多更大的价值。

如何激发员工的士气，让员工身上的“E”元素发挥出来，从而为企业创造更大的价值呢？成功的企业都有其一定的方法，每个企业的具体做法也不一样，但是总结起来，这些企业一般会从以下几方面去努力：

第一、企业应有能鼓舞和激励员工的远景目标。企业的远景目标要能够召唤及驱使人向前，它能激发员工内心有意义的价值，并能鼓舞追随者。员工在一种远景目标的召唤下，会有一种积极向上的热情。员工在一种有伟大远景目标的企业中工作会引以为豪。当然，企业实现了目标，其利益应能与员工共享，使员工感到自己的命运与企业的命运息息相关，这样才能更积极地为企业创造价值。

第二、使员工了解自己工作的价值。没有什么比意识到自己所做的工作毫无价值更让人士气低落的了。所以一定要让员工了解自己的工作的价值何在，不管是处于技术岗位、管理岗位或行政后勤岗位，都有其独特的价值，企业管理者应首先让员工充分了解自己岗位的价值，使员工意识到自己是在做有意义的工作。当然员工应首先了解岗位的具体职责及性质，所以应首先对各岗位进行工作分析，让员工明确本岗位的职责，本岗位的协调关系，同时也明确本岗位应具备的能力。明确了岗位的职责及性质后，员工也才能更加了解自己工作的价值，从而更能积极努力地去工作。

第三、给员工以一定的自由度，让员工进行自主管理。员工在一种被动执行上级指令的状态下工作很难发挥出创造性的，员工也会很快觉得工作比较刻板与乏味，从而丧失工作热情与积极性。因此上级给员工适当的授权，而不是事必躬亲或事无巨细都安排好，能够让员工感觉到自己是工作的主人，而不是被动的机器，这样才能够充分发挥员工的主观能动性，使员工对工作充满热情。

第四、鼓励创新。员工的工作模式和工作内容总是一成不变，就会感到缺乏新鲜感，从而逐渐形成惰性，即使是很简单的工作，也可能做得力不从心。所以应鼓励员工在做好本职工作的基础上不断创新，从而对原有工作进行改善。员工在一种持续改进工作的动力驱使下，会更积极努力地工作。当然这种创新不一定是彻头彻尾的创新，可以在原有工作的基础上，对部分工作的方法、内容等进行创新，继承原有的合理的部分，再进行部分创新。员工在创新过程中，很可能会犯错误，但是不要太苛责，因为创新是有风险的，如果总是怕犯错误而不去尝试，则不会进步。但是错误不可以重复犯，明知是错就应该回头。

第五、建立一种相互信任、融洽沟通的氛围。企业是一个整体，企业的各个部门、各个岗位都是企业链条上不可缺少的一环，因此要想实现企业的总体目标，必须要协调各个部门、各个岗位的力量共同完成任务，因此沟通就显得尤为重要。而要进行顺利的沟

通，信任是一个前提和基础。员工只有在信任的基础上才能进行充分的沟通。所以企业的管理者应该在企业内建立一种相互信任、融洽沟通的氛围。管理者应当信任员工，员工也应信任管理者。员工之间也应相互信任，在相互信任的基础上进行融洽的沟通。在沟通的过程中，员工可以了解到与自己本职工作相关的信息，从而更好地改善工作，同时也将本人在工作中遇到的对其他岗位有价值的信息反馈给其他人员，这样也有助于其他人更好地完成工作。当然也并非是毫无保留地将本人所有信息透露给其他员工，只要是对改进本人和其他人工作都有益的信息，都可以进行充分沟通。通过沟通，员工还可以更好地认识自我，了解自己的长处和弱点，促进自身的进步。通过沟通，员工能够感觉到并非自己在单兵作战，而是在一个大家庭中和很多人共同奋斗。员工能感觉到有人在关注自己，同时自己也可以帮助别人，在这样的氛围下，员工的工作干劲会更大。

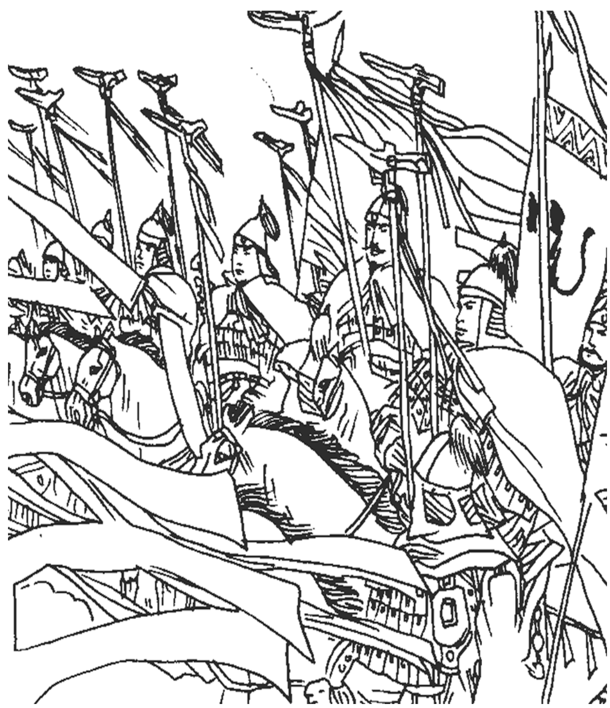
第六、企业应重视人性化管理。员工不是工作的机器，他首先是人，有人的各种需求。企业应了解员工的需求，员工的生活，员工的兴趣、爱好，企业应能适当尊重员工的需求，如定期举办一些活动等，让员工不仅有工作上的紧张，也有身心上的放松。另外，也可以在员工生日的时候送去一些问候或小礼物。员工若感到自己在企业里被当作“人”来对待时，员工会感到在企业里工作就像在一个大家庭里，有一种暖融融的温馨，充满了人情味，也充满了情趣。在这样的环境下工作，员工的心情自然也就愉悦，工作起来也才会更有干劲。要激发员工的士气，除了以上所说的方面，还有其他一些方法，总之，不管怎样，管理者应有这种意识，要不断地去提高员工的士气，让员工身上的“E”元素充分发挥出来，让员工的潜力充分发挥出来，从而更好地为企业创造价值。

十四　官　一[1]

【原文】

孙子曰：凡处卒利阵体甲兵者[2]，立官则以身宜，贱令以采章[3]，乘削以伦物，序行以□□，制卒以州闾，授正以乡曲[4]，辨疑以旌舆，申令以金鼓[5]，齐兵以从迹，庵结以人雄，邋军以索阵[6]，茭肄以囚逆，陈师以危□，射战以云阵，御裹[7]以羸渭，取喙以阖燧，即败以包□，奔救以皮傅，燥战以错行。

用□以正□，用轻以正散，攻兼用行城，□地□□用方，迎陵而阵用封，险□□□用圜，交易武退用兵，□□阵临用方翼，泛战接厝用喙逢，囚险解谷以□远，草驵沙荼以阳削，战胜而阵以奋国，而……为畏以山胠[8]。



秦佛以逶迤，便罢以雁行，险厄以杂管，还退以蓬错，绕山林以曲次，袭国邑以水则，辩夜退以明简，夜警以传节[9]。

“厝入内寇以

棺士，遇短兵以必舆，火输积以车。

阵刃以锥行，阵少卒以合杂。合杂，所以御裹也。脩行连削，所以结阵也。云折重杂，所权趮也。猋凡振陈[10]，所以乘疑也。隐匿谋诈，所以钓战也[11]。龙隋陈伏，所以山斗也。□□乖举，所以厌津也。□□□卒，所以□□也。不意侍卒，所以昧战也。

遏沟□陈，所以合少也。疏削明旗，所以疑敌也。剽阵辖车，所以从遗也。

椎下移师，所以备强也。浮沮而翼，所以燧斗也。禅祜括蘗避，所以莠桑也。简练剽便[12]，所以逆喙也。坚阵敦□，所以攻槥也。揆断藩薄，所以眩疑也。伪遗小亡，所以聰敌也[13]。重害，所以茭□也。顺明到声，所以夜军也。佰奉离积，所以利胜也。刚者，所以御劫也。

更者，所以过□也。□者，所以御□也。……者，所以厌□也。胡退□入，所以解困也。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）处卒：疑指选择有利地形驻军。利阵：疑谓使其阵坚利。体甲兵：疑指统帅军队。

（3）贱：疑借为践，实行。采章：指彩色的旗帜、车服等物。

（4）州闾：州里。州里、乡曲：古代地方基层行政单位。正：长。以上两句意谓按地方行政组织编制士卒，任命官长。

（5）舆：疑借为旟，古代绘有鸟纹的旗。金：指金属军乐器。以上两句意谓军中以旗帜、金鼓指挥行动，士卒不会有疑虑。

（6）索阵：与下文之囚逆、云陈、羸渭、皮傅、错行等，疑皆阵名。

（7）御：抵御。裹：包围。

（8）山胠：与下文之逶迤、杂管、篷错、曲次等，疑皆阵名。

（9）传：符信。节：符节。意谓夜间巡逻以传节为凭证。

（10）猋凡振陈：疑当读为飙风振尘。

（11）钓战：引诱敌人出战。

（12）简练：训练选拔。剽便，指骁勇敏捷的士卒。

（13）瑰：西汉前期文字多用作“耻”，此处疑借为“饵”。意谓故意丢失一些财物引诱敌军。

【译文】

孙膑说：一切治理士兵、布阵统兵、用兵作战的将领，任用官员必须选用称职的人，在他们受命任职的时候，要授给他们彩色的旗帜、车服等以及相应的车辆、服装，以后他们升职或降职时，也要给予相应的物品。……要按照州县籍贯给士兵编队，从乡里选人给予带兵官职。用不同颜色的旗帜和不同的图形作为各部队的标志。用金鼓传达命令。行军时要队形严整，依次行进。向敌军讨战时可以用散乱的队形，以便引诱迷惑敌军，可以像绳索一样绵亘不断地布阵围困敌军，部署重兵威慑敌军，可以使用楼车布阵进行弩战；用防御阵形，防止军兵疲困；长距离作战时，各部队要彼此靠拢；激战时要交替使用各种部队。

……用轻装的部队去消灭溃散的敌军；攻坚的时候要用雁行阵；……面向丘陵地布阵用圭形阵；……在平坦的地方交战，撤退前先发动进攻以迷惑敌军，撤退时要部署兵力掩护；……两军混战、犬牙交错时，要善于运用精锐部队，循隙觅缝攻击敌军；……在杂草荆棘丛生的地方作战，要开辟出畅通的道路；战胜归来，要保持军队阵形严整，军容威武，以振国威；……要抢占山地右翼以威慑敌军。

遇到荆棘阻路的地方，可以绕道而行；在停止战斗时，军队要布成雁行阵势以保安全；把守险要的关隘，要使用多兵种混合部队；退军时要注意隐蔽，并交替掩护；经过山林地带要保持队形有序通过；袭击城池要像水流一样横扫千钧；夜间撤退要有明显的标

志识别；夜间警戒要有符节作为凭证。

插入敌阵攻敌时，要用敢死队；和敌军短兵相接时，使用长兵器和战车；紧急运送军用物资要用车。

阵锋要成锥形；兵员不足时，布阵要把各兵种混合编队；混合编队是因为便于防御敌军进攻。为了保持队伍整齐，避免混乱，要结成阵势。当黑云压城、形势危急之时，当权的人容易急躁。像狂飙烈焰一般冲击敌阵，是因为在敌人惊疑之际有机可乘。隐蔽自己的兵力，使用欺骗的谋略，是为了引诱敌军上钩。借助山区复杂的地形设伏，是为了在山地战中消灭敌军。……是为了夺取渡口。……不把作战意图告诉身边的士兵，是为了保守作战机密。

……广列兵器，多布旗帜，是为了迷惑敌军。动用快速勇猛的部队和轻便的战车，是为了追击逃敌。在敌军的威胁下转移部队，是为了避开强敌，保存实力。为了便于火攻，要借助风势。故意装出行动迟缓，躲闪避让的样子，是要引诱敌军追赶。选出精干的士兵，轻装出击，是为了迎击敌军的先锋。加强阵势，激励士兵，是为了攻击拼命的敌军。故意破坏自己阵地的屏障，是用以迷惑敌军。故意遗弃一些物资军械，装出败退的样子，用以引诱敌军上钩。……整夜巡逻，直至天明，并有联络信号互相呼应，从而保证夜里驻扎的安全。把各种军用物资分散储存，可以保证军队取胜。使用精锐部队，是为了防止敌军劫营。

【心得】

这篇文章综合论述临敌战术的问题。孙膑在文章中，对多种情况下的战术，作了详尽的讲述，下面结合实例作些具体分析。军队的编组和指挥，是军队能否充分发挥战斗力的关键问题，只有组织严密，指挥有效，运转灵活的军队才能给敌人形成最大的威慑力。文中谈到，可以按士兵籍贯编组，由本地人任带兵官，这是从当时实际出发的有效原则。当时交通不便，各地区人们交往不多，所以只是同一地区的人们相互熟悉，易于沟通，而且当时人们的乡土观

念、宗族观念都很浓。这一切跟当时的经济、社会发展状况是分不开的。这条原则在交通发达，人们交往十分广泛的今天，是肯定行不通的，甚至还会起到相反的作用。

项羽在楚汉之争时，被人们称为楚霸王。他的强大，除了他个人的能力外，还得益于他有一支强大的军队。他的军队之所以强大，就在于他的军队中有一支战斗力坚不可摧的部队——“八千子弟兵”。当项羽刚参加起义军时，他年仅 24 岁。项羽天生神力，力大无比，武艺又好，当地百姓，尤其是跟他年龄相仿的青年农民，都知道他的本领，把他作为自己心目中的偶像崇拜。项羽性格豪爽，深受当地青年拥戴。因此，他参加起义军后，很多青年都投到他的麾下。仅仅几天工夫，就组成了一支 8000 人的队伍，项羽自然而然就成了他们的领袖。这支队伍是项羽的乡亲们自愿结合而成的，全体将士志同道合，情意相投，所以作战时个个都勇猛无比，所向无敌。他带领这支子弟兵很快就攻克几座县城，威震一方，后又南征北战，横扫中原大地。直到最后项羽败退到乌江边上，仅剩的 26 名子弟兵，仍然不舍不弃，欲血奋战，和大队汉军拼杀。最后，这 26 名子弟兵全部英勇战死，项羽也挥剑自刎。上演了十分悲壮的一幕。“八千子弟兵”的故事，有力地印证了孙膑提出的编队原则。

在历史上，像“八千子弟兵”这样，按地区乡里组成，发挥了很大威力的军队，还有很多很多。北府兵、岳家军、戚家军，都是很有名的强兵。说到用兵作战的队形、兵阵，战术运用等等，我们不禁想到历史上一个著名的战例——官渡大战。

官渡之战发生在东汉末年三国鼎立局势形成之前。当时，东汉王朝已经名存实亡，各地、州豪强官吏以镇压黄巾起义为名占据地盘，扩大、发展势力范围，形成了许多大大小小的割据势力。这些割据势力之间连年争战，互相兼并，全国上下出现了军阀混战局面。

当时割据武装集团主要有：河北的袁绍，兖豫的曹操，徐州的

吕布，扬州的袁术，江东的孙策，荆州的刘表，幽州的公孙瓒，南阳的张绣等等。在这些割据武装势力中，袁绍与曹操的势力较强。袁绍出身于世代官僚地主家庭，人称“袁氏四世三公”（三公：是指当时掌握最高军政大权的 3 个官——太尉、司徒、司空，袁氏四代都做这 3 个官，故称四世三公）。他是东汉末年官僚大地主的代表人物，在公元 195 年，袁绍经过几番征战，已经占有冀州、青州、并州、幽州，是一支地广兵多、势力较强的割据力量。

曹操也出身于官僚地主家庭。公元 184 年，他参加了镇压黄巾军起义，后升为西园新军的典军校尉。他曾经参加反对董卓之战，并投靠于袁绍。在镇压黄巾起义的战斗中，曹操组织并发展了自己的武装力量，与袁绍势力分离。至公元 196 年，曹操已占有了兖州、豫州地区，成为黄河以南的一支较强的割据势力。

曹操与袁绍两大割据集团，到公元 199 年夏，大致形成了沿黄河下游南北对立的局面。袁绍在败了河北的公孙瓒后，就已将整个河北地区控制在自己的手中，为了进一步称霸中原，袁绍准备南下与曹操决战。当时，袁绍拥军 10 万，具有较强的实力；曹操不仅兵力不如袁绍众多，且南面有荆州刘表、江东的孙策与他为敌，处于不利的地位。但是曹操客观地分析了袁绍兵多但内部不团结的特点，而且袁绍性格疑忌，骄傲轻敌，常常贻误有利战机的情形，决定以自己所能集中的近万兵力抗击袁绍的进攻。公元 200 年，袁、曹两军在官渡作战。在这场战斗中，曹操善于捕捉战机，能够根据战场势态的发展灵活地变换战术，以正兵抵挡袁军的进攻，以奇兵袭击袁军的屯粮库，烧毁了袁军的全部粮草，使袁军国心动摇，内部分裂，最后击败了袁军，创造了中国历史上以弱胜强的著名战例。

公元 199 年，袁绍谋划南下进攻曹操的统治中心许昌。袁绍手下的谋士沮授、田丰以为袁军与公孙瓒作战 3 年，军队已相当疲劳，应先“务农逸民”，休养生息，以增强经济与军事力量。他们主张暂时不急于攻打曹操。但是，袁绍的另外两个谋士审配、郭图

则力主马上出兵攻曹。袁绍采纳了审配、郭图的意见，挑选精兵10万，战马万匹，屯兵黄河北岸，准备伺机渡河，同曹操决战。

袁绍举兵南下的消息传到许昌，曹操手下的一些部将为袁绍表面的优势所吓倒，认为袁军强不可敌。但曹操很了解袁绍，他对将士们说，袁绍野心虽大，但缺少智谋，表面上气势汹汹，而实际上，谋略不足；他疑心重且忌人之能，兵虽多但组织指挥不明，而且将帅骄傲、政令不一，因此，战胜他是有把握的。曹操的谋士荀彧也分析了袁绍军队的情况，认为袁军内部不团结，将帅、谋士之间矛盾重重，并非坚不可摧。曹操与荀彧的分析，增强了曹军战胜袁军的信心。曹操经过对敌我双方兵势情况地分析，决定采取以逸待劳、后发制人的战略方针。他将主力调到黄河南岸的官渡（官渡是夺取许昌的必经之地），以阻挡袁军的正面进攻，同时派卫凯镇抚关中地区，以魏种守河内，防止袁绍从西路进犯；又派臧霸等率兵从徐州入青州，从东方牵制袁绍军队；派于禁屯守黄河南岸的重要渡口延津（今河南延津北），协助扼守白马（今河南滑县东，在黄河南岸）的东郡太守刘延，阻滞袁绍军渡河和长驱南下进攻。

公元199年12月，正当曹操布置对袁绍作战计划的时候，刘备起兵，占领了曹操征服吕布后占驻的徐州及下邳等地，并派关羽驻守。东海及附近郡县亦多归附刘备。刘军增至数万人，并与袁绍联军打算合力进攻曹操。

曹操为了避免两面作战，打算首先击破刘备。公元200年正月，曹操亲率精兵东击刘备，将刘备击败。当刘、曹作战时，袁绍的谋士田丰建议袁绍袭击曹军的后方，袁绍犹豫不决，没有采纳田丰的建议。因此，曹操顺利地击败了刘备，使刘备只身逃往河北投靠了袁绍，然后及时返回官渡继续抵御袁绍的进攻。

公元200年正月，袁绍发布声讨曹操的檄文。2月，袁绍大军开进黎阳（今河南浚县东北），把这里作为指挥部，企图渡河寻求曹军主力决战。袁绍首先派大将颜良白马的东郡太守刘延，夺取黄河南岸要点，以保障主力渡河。颜良率军渡过黄河，直扑白马与刘

延交战，刘延在白马坚守城池，士兵伤亡严重。这时，曹操的谋士荀攸向曹操献计说：我军兵少，集结在官渡的主力也只有3、4万人，要对付袁绍众多的兵力，正面交锋恐怕不易得手，应设法分散袁绍的兵力。他提议曹操引兵先到延津，佯装要渡河攻击袁绍后方，这样，袁绍必然分兵向西；然后我军再派轻装部队迅速袭击进攻白马的袁军，攻其不备，一定可以击败颜良。曹操采用了荀攸这一声东击西之计，袁绍果然分兵增援延津。曹操见袁绍中计，立即调头率领轻骑，派张辽、关羽为前锋，急趋白马。曹军在距白马10余里路时，颜良才发现他们。关羽迅速地迫近颜良军，乘其措手不及，刺颜良于万众之中。袁军大乱，纷纷溃散。

袁绍围攻白马失败，并丧失了一员大将，十分恼怒。曹操解了白马之围之后，便沿黄河向西撤退。袁绍率军渡河追击曹操，这时沮授又谏阻袁绍说：军事上的胜负变化应仔细观察。现在最好的办法还是驻黄河北岸，分兵进攻官渡，若能攻下，大军再过河也不为晚；如果贸然南下，万一失败就有全军覆没的危险。袁绍骄傲自负，根本不听他的劝告。沮授见袁绍如此固执，便推说有病向袁绍要求辞职，袁绍不准，还把他统领的军队交给了郭图指挥。

于是，袁绍领军进至延津以南，派大将文丑与刘备率兵追击曹军。曹操命令士卒解鞍放马，又故意将辎重丢弃道旁，引诱袁军。待袁军逼近争抢辎重时，曹操才命令上马，突然发起攻击，打败了袁军，杀了文丑，顺利地退回官渡。

白马、延津两次战斗是官渡大战的前哨战。袁军虽初战失利，但兵力仍占优势。7月，袁绍进军阳武（今河南中牟北），准备南下进攻许昌。这时沮授又劝袁绍说：我方士兵虽多，但不及曹军勇猛。曹操的粮食、物资不如我们多，速战对曹军有利而对我们不利，我们应用旷日持久的办法消耗曹军的实力。但是袁绍仍然不听。袁军于8月逼近官渡，双方在官渡相对峙。

曹军在官渡设防，想寻找时机打击袁军。9月间，曹操向袁绍军发起了一次进攻，但未能取胜。此后，曹操便深沟高垒，固守阵

地。袁绍见曹军坚壁不出，便命令士兵在曹军营外堆起土山，砌起高楼，用箭射击曹军。曹营士兵来往行走都得用盾牌遮蔽身体或匍匐前进。曹操发明了一种抛发石块的车子，发射石块将袁军的壁楼击毁。袁军又挖掘地道以攻曹军，曹操则命令士兵在营内挖掘长沟来截断袁军地道。这样双方之间你来我挡地相持了大约 3 个月。在相持的过程中，曹操产生了动摇，他觉得自己兵少，粮食也不足，士卒极为疲劳；后方也因袁绍派刘备攻击于汝南、颍川之间而不太稳定，这样长期与袁绍周旋相当危险。因此曹操便想退还许昌。他写信给留守许昌的荀彧，征求他的意见。荀彧回信建议曹操坚持下去，他指出：曹军目前处境困难，同样袁军的力量也几乎用尽，这个时候正是战势即将发生转折的时刻，也是用奇之时，不能失去即将出现的战机，这时谁先退却，谁便会陷入被动。曹操听取了他的意见，一方面决心坚持危局，加强防守，命负责供给粮秣的官员想法解决粮草补给问题；另一方面则积极寻求和捕捉战机，想给袁军以有力的打击。

曹操决定以截烧袁军粮食的办法争取主动。他先派人把袁绍将领韩猛督运的数千辆粮车截获烧掉了。不久，袁绍又把 1 万多车粮食集中在乌巢，派淳于琼等率军守护。沮授鉴于前次粮草被烧，便建议袁绍另派一支部队驻扎在淳于琼的外侧，两军互为犄角，防止曹军偷袭。袁绍觉得此举多余，没有采纳。

袁绍的另一谋士许攸向他献策说："曹操兵少，集中力量与我军相持，许昌一定空虚，我们可以派一支轻骑日夜兼程袭击许都。这样可以一举拔取；即使许都拿不下来，也会造成曹操首尾不相顾，来回奔命的局面，也可以进而打败他。"袁绍却傲慢地说："不必，我一定要在此擒住曹操。"他拒绝这一出奇制胜的建议，继续与曹操相持。

恰巧在此时，许攸的家属在邺城犯了法，被留守邺城的审配关押起来了。许攸一怒之下，星夜离开袁营，投降了曹操。曹操热情地迎接他。许攸见曹操重视自己，就向他介绍袁军的情况并献计

说：袁绍的辎重粮草有1万多车在故氏、乌巢，屯军防备不严，如果以精兵袭击，出其不意烧掉他的粮草，不出3天，袁绍必定失败。这时，粮食是关系到双方胜败的关键，曹操当时只有1个月的军粮，许攸的建议，正符合曹操寻找战机出奇制胜的重要一招，毫不迟疑地立即实行。他留曹洪、荀攸等守大营，自己亲率步骑5000前往攻打乌巢。

曹军一行一律改穿袁军的服装，用袁军的旗号，夜间从偏僻小道向乌巢进发。途中，他们遇到袁军的盘问，曹军诡称是袁绍为巩固后路调派的援军，骗过了袁军的盘问。到达后，他们立即放火烧粮。袁军大乱，淳于琼等仓促应战。黎明时，淳于琼见曹军人少，就冲出营垒迎战曹军。曹操挥军冲杀，淳于琼又退回营垒坚守。袁绍得知这一情况后，又作出了错误的决策。他不派重兵增援淳于琼，反而认为这是攻下官渡的好机会。他命令高览、张郃等大将领兵去攻打曹军大营。张郃指出这样做很危险，曹操领精兵攻打乌巢，如果乌巢有失，事情就不好办了。张郃主张先救乌巢。但袁绍手下的谋士郭图迎合袁绍的意图，坚决主张攻打曹营，他认为攻打曹营，曹操必定引兵回救，这样，乌巢之围就会自解。于是袁绍只派少量军队救援乌巢，而以主力攻官渡的曹营，曹营十分紧固，一时攻打不下。

曹操得知袁军进攻自己大本营的消息后，并没有马上回救，而是奋力击溃淳于琼的军队，决心将袁绍在乌巢积存的粮食全部烧掉。这时，袁绍增援的骑兵迫近乌巢，曹操左右的人请求他分兵去阻挡。曹操没有分兵，说："等敌人到了背后再报告！"这样，曹军士卒都与敌军殊死决战，最后大破淳于琼军，杀了淳于琼并将其全部粮草烧毁。

乌巢粮草被烧光的消息传到袁军前线，袁军军心动摇。原来反对张郃用重兵救援乌巢主张的郭图等害怕袁绍追究自己的责任，就在袁绍面前说张郃为袁军失败而高兴。张郃遭到了中伤，既气愤又害怕，便与高览一起焚毁了攻战器具，投降了曹操。这使得袁军军

心更加不稳，军队不战自乱。这时，曹操趁机率军全面发起攻击，迅速消灭了袁兵7万多人，袁绍仓皇退回了河北。官渡之战以曹战胜袁败而告结束。

官渡之战中，曹操之所以能够以弱胜强，首先在于他在谋略上高于袁绍。在袁绍以绝对优势的兵力来进攻他时，他能够客观地分析敌我双方的优势与劣势，制订出以逸待劳，后发制人的作战方针。在具体实施时，也能够抓住要害。这一点可以从曹操选择官渡作为主要战场上看得出来。曹操一开始就把主力布置在官渡，而不是沿黄河处处设防，这是因为官渡地处鸿沟上游，濒临汴水。鸿沟运河西连虎牢、巩、洛要隘，东下淮泗，为许昌北、东之屏障。因此，官渡是袁绍夺取许昌的必争之地。守住了官渡，就能扼其咽喉，使袁不得进，为反攻歼敌创造了条件。其次，曹操的胜利还在于他精通兵法，并能够灵活运用。在白马、延津前哨战中，曹操以佯攻示形于敌，调动袁军并分散了他们的兵力；在白马初战告捷领兵撤退时，能以利诱敌，以卒待敌，最后击败了袁军，顺利地退回官渡。在决战中，曹操善于听取部下的正确意见与建议，懂得在敌强我弱的形势下只有灵活地变换战术，正奇并用才能变被动为主动的道理。因此他积极创造有利于自己的战略态势，在得知袁军将全部粮草聚集在乌巢又疏于防守的信息后，一举烧毁了袁军的全部粮草，为主力部队战胜敌军奠定了坚实的基础。

官渡大战本是曹操处于弱势，而结果却是袁绍全军覆没，这是中国历史上以弱胜强、以少胜多的典型战例，细细分析，在战略、战术方面，可以给人以许许多多启发，更深入的领悟孙膑所论述的作战原则。

十五　强　兵

【原文】

威王问孙子曰："……齐士教寡人强兵者，皆不同道。……有教寡人以政教者，有教寡人以……有教寡人以散粮者，有教寡人以静者，……之教□□行之教奚……"孙子曰："……皆非强兵之急者也。"威王……孙子曰："富国。"威王曰："富国……厚，威王、宣王以胜诸侯(1)，至于……将胜之，此齐之所以大败燕(2)……众乃知之，此齐之所以大败楚人(3)反……大败赵(4)……人于薍桑而擒汜皋也(5)。"

……擒唐□也(6)。

……擒□篑……



【注释】

（1）《史记· 孟子荀卿列传》：“齐威王、宣王用孙子（膑）、田忌之徒，而诸侯东面朝齐”，可参考。

（2）齐败燕：指公元前314年齐宣王伐燕事。

（3）齐败楚：疑指齐与韩、魏等国伐楚取重丘之战。发生在公元前301年齐湣王初立时。

（4）据《竹书纪年》，魏惠王后元十年（齐威王三十二年，公元前325年）齐败赵于平邑，俘赵将韩举。

（5）“人”上一字尚余残画，似是“宋”字。据史书记载，齐湣王十五年宋为齐所灭。此处所记可能是灭宋以前的某次战役。藰桑，今江苏沛县。

（6）“唐□”疑即唐眛。《史记· 楚世家》记怀王二十八年（公元前301年）“齐、韩、魏共攻楚，杀楚将唐眛，取我重丘而去。”唐眛，他书或作唐蔑。如果“唐□”确系唐眛，则此简与上文“大败楚人”一简所记当为一事。

【译文】

齐威王问孙膑：“……齐国的众多谋士给我讲强兵的道理，各有不同的看法。……有的人提出施行仁政，……有的人让我把粮食发放给百姓，有的人主张保持安定，……”孙膑说：“……这些都不是强兵的最紧要的策略。”威王问：“……”孙膑说：“富国!”威王说：“富国……积蓄起比我以前更雄厚的国力，比宣王更雄厚的国力，借以战胜诸侯。”

【心得】

在本篇文章中，作者以与齐威王问答的方式，讨论强兵的战略和主张。孙膑借威王之口，提出了不同人对强兵问题的不同看法，例如施仁政以得民心、散发粮食以得民心、保持安定等。由于原文

不全，虽无从知道还有些什么观点，但从上文中，可以看出，所有当时的各种主张都提出来了，孙膑都给予以否定，最后提出“富国”的主张，明确而肯定地指出，唯有“富国”才能“强兵”，“富国”是“强兵”的基础和依靠。孙膑使用排他法对自己的主张进行论证，把其他主张逐一排除。这是一种很巧妙的论证方法，让其观点和主张更加深刻。

南宋高宗建炎初年，皇帝在金人凌厉的攻势下，逃到了扬州城。此时，康伯可向宋高宗呈上他的“中兴十策”，内容是：“第一，请皇帝设立神坛，与朝臣、六军将领都穿着素服和军装，向上天发誓一定要迎接被金人俘去的徽宗、钦宗两位皇帝回国；第二，请大驾移驻关中，亲自督阵，整顿军队，发动黄河以北、以南的军民，为洗刷国耻备战备粮，而大驾现驻在东南，是不能完成收复失地、统一南北的大业的；第三，请改变和平时期的体制，宣布全国为战时状态，并采用汉高祖的做法，广纳天下的英杰，让他们每天效力在皇上的身边，为皇上讲解分析大下形势的利弊，了解金人的情况；第四，黄河以北尚未沦陷的州郡，请朝廷不要再委派官吏去上任，而是诏令当地知名人士推荐豪杰，组织自己的乡社团练，保家卫国，朝廷则只派两支部队进驻在要害地区，作为声援；朝廷可以在滑州设立留守府，以便于协调指挥、上情下达；第五，请裁减宦官、朝官和州县多余的官员，精简文书信件，以便于节省政府的开支；第六，请大赦天下，与老百姓一起除旧布新，过去的事情一律不予以追究，不论文武百官，在任用上不再论资排辈，凡是有才能的人一律破格使用，以收买人心；第七，请北方人暂时回避金人的抽丁拉夫，那些带着自己的百姓南来依附于皇帝的义军，领头的都是一些英雄豪杰，应当视他们为将帅，不可看成是同流合污的强盗；第八，请修改保甲长法，团结山东、京东、两淮一带的老百姓，以防止意外；第九，请重新研究继承汉、唐以来的漕运事业，设置江淮水道专使，以保证关中军民的粮食供应；第十，请允许天下人直言进谏，献计献策，州郡长官当天就要将奏折上报给朝廷，

然后由皇帝分门别类亲自披览，以便扩大英雄豪杰得到提升重用的途径。”但由于当时的宰相汪伯彦、黄潜善的阻挠，皇上没有采纳他的献策，真是太可惜了！

一代天骄成吉思汗的蒙古铁骑曾令各国军队闻风丧胆。但蒙古贵族是把他们的强大的版图建立在对各国镇压和争夺之上，他们所到之处杀人无数，在征讨欧洲时，还曾以割下人耳作为报功的凭据，真是前所未闻。他们强占大批农田，似乎想要把世界变成他的牧场。他们的种种的作法，造成各族人民生活贫困、痛苦，所以引起人民的强烈仇恨和反抗。尽管他们在中国大地上连菜刀都作为非法“武器”而加以收缴，但仍不能阻止人民的反抗，强大的蒙古帝国终于在一个相对短暂的时期内灭亡。历史证明，以暴力和掠夺强兵不会维持多久。成吉思汗的教训应该给我们深刻的启示和反省。

唐太宗即位以后，选贤任能，轻徭薄赋，爱戴百姓，休养生息，并实行睦邻政策，因此，在贞观年间，百姓安居乐业，国力强盛起来，军队的战力也加强了，偶有外族侵犯，都能很快平定，所以四夷归服，边境安宁。当时到长安入朝的各族使者就达数千之多，四邻诚心归服，尊称李世民为天可汗。这是“不战而屈人之兵”的正确谋略。但李世民去世后，唐高宗和武则天统治期间，由于内部争斗，统治者纸醉金迷，挥霍民财，因而国力逐渐衰落，这时四邻入侵连续不断，却总以武力去解决，连年战争又进一步加重了百姓负担，使得国力疲惫，形成恶性循环，到武则天统治的后期，突厥骑兵在中国华北大地四处侵扰，唐军竟无力抵挡。唐高宗、武则天这段历史证明，民贫必然国穷，国穷必然兵弱，后来李隆基继位，重用人才，多方治理，与民休息，吏治清明，百姓得到休养生息的良机，全国出现了繁荣景象，这就是唐朝第二个盛世。张说升任兵部尚书后，更奏请裁减边防部队士兵三分之一，改革兵役制度，由府兵制改为募兵制，实行兵农分开，大大降低了百姓负担，同时又增强了兵力。由十镇节度使镇守边疆，执掌兵权，虽有四邻入侵，都能很快击退，唐朝的兵威，再次远震塞外，重现四境

安宁。但到唐玄宗晚年开始不思朝政，迷恋酒色，奸人当道，使得国家重新陷入深渊，出现了安史之乱，从此唐朝一蹶不振，由于连年混战，民不聊生，唐朝的统治终于走向灭亡。唐朝两盛两衰的历史经验值得人们反省。正如本文所述，唯有“富国”，才能“强兵”，只是“强兵”的办法不同而已。

用到企业管理中，就是对员工和人才的重视。麦肯锡公司的研究指出：要留住能干的人才，就必须委派得力的人做他的上司。人才的离职很大程度上与其上司有关系。国外一个大型人力资源研究机构曾经对2万名刚离职的人员进行了调查，发现许多人离职并非是薪资原因，而与直接上司有关。比如波音公司的200名离职人员中，只有40人与公司在离职前进行了薪酬谈判，其中27人因公司给予加薪而留了下来，这27人中有25人又在一年后离开了波音。许多人离开公司的一个重要原因是：令人讨厌的上司。落后的监督管理方式才是导致人才离开的重要原因，因此，降低员工流失率，回避跳槽风险，就必须向落后的管理方式开刀。

把舞台让给员工，“强兵”头上无“弱将”。在这个群策群力的时代，优秀干部的重要性可能远超过优秀的领导人，因此，俗语说的“强将手下无弱兵”应该改成“强兵头上无弱将”。在“强将手下无弱兵”的逻辑下，“将”是主体，兵则是用来衬托将的优秀，领导者的主要工作之一是“拉引”他“手下”的部属，使他的部属成为干练之士。但在“强兵头上无弱将”的逻辑下，“兵”是主体，“将”是用来衬托兵的优秀，部属的主要工作是“推挤”他的领导者，使领导者能够卓越。

国外的长青企业的经验证明，企业保持旺盛生命力的秘诀，并不在于有强有力的领袖，而在于有源源不绝的优秀员工。现代企业不能消极地满足于“无弱兵”，更要积极地培养“强兵”。前者是指具有良好执行能力的员工；后者则应该具有“单兵作战”的能力，能够主动地面对挑战、承担责任；当领导者有所偏失时，能勇于表达自己的看法。所以，面对多变诡谲的环境，强兵的重要性与

日俱增。如果中小企业要成功转型成为中大型企业，企业领导者必须一改自己强势的霸气，扩大部属出头的空间。

企业要培养强兵的第一步是改变领导者的心态。领导者一定要敢于放下自己要比部属强的想法与姿势。其次，企业要营造一个部属能够建立信心、发挥潜能的环境。第三，企业领袖应该尽量把各种机会让给员工，惟有员工受宠，才能自立自强。部属得到的认可太少，自信与发展就会受限，当然也就难以成为强兵了。

自信，作为一种人格素质，是一名取于变革的员工所应具有的品质。自信的人积极性高、自尊心强，并且勇于冒险。

不仅如此，自信的员工会把激情和价值观融入到工作中，自信促使他们出更多超越自我的贡献。自信之人创造的不仅仅是产品与服务，更重要的是孕育了创造产品和服务的业务流程、关系网络以及企业文化。让员工在每一个工作日的每一刻都充满自信，对个人对组织都有重要意义。

然而，即使是最为自信的员工，在面对与日俱增的变革时也会遭遇自我怀疑的危机；此时，你的领导意识和援助之手便成为了关键。树立员工自信并非轻而易举、毫无风险，你必须要实实在在地观察员工们的好恶与风格，评估他们的敬业精神与工作成果，并改善员工的工作条件。

十六　十　阵[1]

【原文】

凡阵有十：有方阵，有圆阵，有疏[2]阵，有数[3]阵，有锥行之阵[4]，有雁行之阵[5]，有钩行之阵[6]，有玄襄之阵[7]，有火阵，有水阵。此皆有所利。方阵者，所以剸[8]也。圆阵者，所以槫[9]也。疏阵者，所以吠也。数阵者，为不可掇[10]。锥行之阵者，所以决绝[11]也。雁行之阵者，所以接射[12]也。钩行之阵者，所以变质易虑也[13]。玄䙴之阵[14]者，所以疑众难故也。火阵者，所以拔也。水阵者，所以伥固也。方阵之法，必薄中厚方[15]，居阵在后。中之薄也，将以吠也。重□其□，将以剸也。居阵在后，所以……圆阵之法……[16]疏阵之法，其甲寡而人之少也，是故坚之。武者在旌旗，是人者在兵[17]。故必疏钜间[18]，多其旌旗羽旄，砥刃以为旁。疏而不可蹙[19]，数而不可军[20]者，在于慎。车毋驰，徒



人毋趋[21]。凡疏阵之法，在为数丑[22]，或进或退，或击或颓[23]，或与之征，或要[24]其衰。然则疏可以取锐矣[25]。

数阵之法，毋疏钜间，戚而行首积刃而信之，前后相保，变□□□，甲恐则坐[26]，以声坐□，往者弗送，来者弗止，或击其迂，或辱[27]其锐，笲之而无间，軷山而退。然则数不可掇也。

锥行之阵，卑[28]之若剑，末不锐则不入[29]，刃不薄则不剸，本[30]不厚则不可以列阵。是故末必锐，刃必薄，本必鸿[31]。然则锥行之阵可以决绝矣。

雁行之阵，……中，此谓雁阵之任[32]。前列著䧚[33]，后列若貍[34]，三……阙罗而自存，此之谓雁阵之任。

钩行之阵，前列必方，左右之和[35]必钩。三声[36]既全，五彩[37]必具，辨吾号声[38]，知五旗。无前无后，无……

玄襄之阵，必多旌旗羽旄，鼓翟翟庄，甲乱则坐，车乱则行，已治者□，榼榼啐啐[39]，若从天下，若从地出，徒来而不屈[40]，终日不拙。此之谓玄襄之阵。

火战之法[41]，沟垒已成，重为沟堑，五步积薪，必均疏数，从役有数，令之为属枇，必轻必利，风辟……火既自覆，与之战弗克，坐行而北。火战之法，下而衍以苏，三军之士无所出泄[42]。若此，则可火也。陵猋蒋苏，薪荛[43]既积，营窟未谨[44]。如此者，可火也。以火乱之，以矢雨之，鼓噪敦兵[45]，以势助之。火战之法。

水战之法，必众其徒而寡其车，令之为钩楷苁柤贰辑□绛皆具。进则必遂，退则不蹙，方蹙从流，以敌之人为招[46]。水战之法，便舟以为旗，驰舟以为使，敌往则遂，敌来则蹙，推攘因慎而饬之，移而革之，阵而□[47]之，规[48]而离之。故兵有误车有御徒，必察其众少，击舟颓津[49]，示民徒来。水战之法也。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）疏：稀疏。

（3）数：密集。

（4）锥行之阵：前尖如锥的阵形。

（5）雁行之阵：横列展开的阵形。

（6）钩行之阵：左右翼弯曲如钩的阵形。

（7）玄襄之陈：据后文所述当是一种疑阵。

（8）剸：截断。

（9）槫：借为团，结聚。

（10）掇：疑借为剟，割龋。

（11）决绝：突破而切断。

（12）接射：疑指用弓矢交战。

（13）虑：计谋，图谋，指作战的方针、计划。此句之意疑谓钩行之阵宜在改变作战计划时使用。

（14）玄[illegible]之阵：即玄襄之阵。

（15）方：疑借为旁。薄中厚旁：意谓方阵中心人少，周围人多。

（16）据上文，此处当有论圆阵的简文。“圆阵之法”四字据本篇文例增补。

（17）是：疑借为示。以上二句意谓用旌旗和兵器以显示威武。

（18）钜：借为距。疏距间：加大阵列的间隔距离。

（19）蹙：迫促。

（20）军：包围。

（21）徒人：步卒。趋：疾走。

（22）丑：类，群。数丑：几个小群，指几个小型的战斗单位。

（23）瓾：意义不详。银雀山所出其他竹简中或用作刚毅之毅，疑即《说文》毅字异体。

（24）要：通“邀”。

（25）意谓疏阵可以用来袭取敌人的精锐部队。

（26）坐：指军阵稳定不动。



（27）辱：借为衄，挫折。

（28）卑：借为譬。

（29）末：指剑端。不入：不能突破。

（30）本：指剑身。

（31）鸿：大。

（32）任：作用。

（33）㦪：疑借为𧳜，兽类，形似猿。

（34）貍：野猫。

（35）左右之和：指军阵的左右两翼。

（36）三声：指军中金鼓笳铎的声音。

（37）五彩：指各种颜色的军旗。

（38）号声：号令之声。

（39）榼榼啐啐：疑指士卒鼓噪之声。

（40）徒：步兵。屈：穷荆“徒来”之语见《孙子· 行军》：“尘高而锐者，车来也。卑而广者，徒来也。”

（41）此节文字分前后两段，自此以下至“坐行而北”为一段，说明防御火攻的方法。“火战之法，下而衍以莽”以下为另一段，说明火攻敌军的方法。下文“水战之法”也分两段，前一段似说明防御敌人自水上进攻之法，后一段似说明自水上进攻敌人之法。

（42）无所出泄，无处逃脱。

（43）薪荛：柴草。

（44）营地整治不周密。

（45）敦：劝勉。意谓鸣鼓喧噪，以激励士卒的斗志。

（46）招：箭靶。

（47）此字有残损：可能是“歹”字，也可能是“支”字或“丈”字。

（48）规：疑借为窥。

（49）津：渡口。

【译文】

兵阵的列阵方法有以下 10 种：方阵、圆阵、疏阵、数阵、锥形阵、雁形阵、钩形阵、玄襄阵、火阵和水阵。以上兵阵各有各的长处，各有各的用法。方阵用来截击敌军。圆阵用以集中兵力防守。疏阵用以制造声势。数阵的作用是使敌军不能分割消灭本方军队。锥形阵用来突破敌军阵地并切断其相互联系。雁形阵用来进行弓弩战。钩形阵在情况发生变化而改变作战计划时使用。玄襄阵用来迷惑敌军，使其难以达到目的。火阵用来攻拔敌军营寨。水阵用来加强防守。

方阵的列法：中心的兵力少，而四周的兵力则必须多而强，将领的指挥位置靠后。中间布兵少是为了便于发号施令。四周兵力多而强，是为了便于截击敌军。指挥位置靠后，是为了……圆阵之法……

（原文缺）疏阵的布列方法是在士兵铠甲不足而兵力又少时用来加强阵势的。要多设旗帜显示其锐不可挡，多置兵器表明兵多。因此，布阵时必须加大军兵的行距间隔，在其间多设旗帜羽旄，要把锋利的兵器布置在外侧。要注意疏密适当，既不致于受敌军的牵制，更不致于被敌军包围，做好这一点的关键在于深思熟虑，谨慎施行。战车不能急驶，步兵不要急行。疏阵使用的关键在于，把士兵分编为若干个战斗群，既可前进也可后退，既可进攻也可防守，可以和敌军对战，也可以截击疲弱的敌军。疏阵用得好，可以战胜精锐的敌军。

数阵的列法：不必加大行距间隔，行列要相互靠近，排列有序，兵器要密集而又便于施展，前后要互相保护。……当本方士兵有恐慌情绪时，要停止行动，保持稳定，……当敌军退走时，不要追击；敌军来犯时，不要堵截，可以选择敌军的弱点加以攻击，或挫敌军锋锐，要计算周密，不给敌军任何可乘之机，让敌军在阵前如遇大山一般，只好退走。这样，数阵就坚不可破了。

锥形阵的列法，要使它像利剑一般。其前锋如不锐利，就不能攻入敌阵；其两翼如不锋利，就不能截断敌军；其主体如不雄厚，就不能布成锥形阵。因此，锥形阵的前锋必须锐利，两翼必须轻灵锋利，主体必须兵力雄厚。这样的锥形阵就可以突破敌阵，截断敌军了。

雁形阵的列法，……这就是雁形阵的作用。雁形阵前面排列要像有雍那样，而后面排列则要像善伏的狸猫一样。……这就是雁形阵的作用。

钩形阵的列法，前面必须排成方形，左右两翼相对应必须布成钩形。指挥用的金、鼓、角 3 种发声器要齐全，5 种颜色的旗帜必须齐备，要让自己的士兵能辨别本军指挥的声响号令和指挥旗帜。

……玄襄阵的列法，必须多设各种旗帜，鼓声要密集而雄壮，士兵要表面散乱而实际稳定，战车表面杂乱而实际上排列有序，……让士兵像在茶楼酒馆一样，喧闹杂乱，如同从天而降，从地里冒出来一样，走来走去，络绎不绝，整日不断。这就是玄襄阵的摆法。

火阵的列法是，在沟垒之外，再修筑堑壕，每隔 5 步堆积柴草，要疏密均匀，分派好点火的士兵，让他们准备好点火用的火把，点火时动作要轻灵利落，……如果火烧向本方，那和敌军交战是不能取胜的，必须立即停止行动，向后撤退。用火战的条件是，敌军的位置在下风头，敌军的阵地地势低平，野草丛生，敌军在被烧时无处可逃。具备这些条件时才可用火攻，遇上大风天气，敌军阵地又是野草丛生，柴草堆积，营地戒备又不严密时，也可以用火攻。这时，用火攻造成敌军混乱，再用如雨一样密集的箭射杀敌军，并擂鼓呐喊，督促士兵攻击，以兵势辅助火攻。这就是火战的方法。

水战的列法是，多用步兵而少用战车，要让部下准备好捞钩、缆绳等器具和船只用具。前进时要前后相随，后退时不可拥挤，要适时收缩队形顺流而下，把敌军当为作战目标。水战的关键在于用

轻便船只作指挥船，用快船作联络船，敌军后退时就追击，敌军进攻时就收缩队形迎战，要根据形势变化而谨慎指挥进退应敌，敌军移动就加以牵制，敌军结阵就……敌军密集就分割。敌军中常有隐蔽的战车和步兵，要考察清楚敌军有多少人，在攻击敌军船并控制渡口时，要把步兵调到在陆路配合作战。此为水战的作战方法。

【心得】

本文主要讲叙了兵阵的运用。作者所处的战国时代，以战车为作战工具，由步兵配合战车作战，骑兵还是在赵武灵王推行“胡服骑射”之后才兴起的一个新兵种，所以“兵阵”在当时显得就特别重要。当时的统兵将领必须会运用各种兵阵。善于运用各种兵阵去进攻或者防御。所以学会运用兵阵就成了一个合格将领的基本要求。可以说，那时的将领如果不会排列和运用各种兵阵就不合格，不称职，就很难在行军作战中取得胜利。正是由于兵阵方略在当时的重要性，所以孙膑才详细地述说了 10 种兵阵的特点、排阵方法以及一些注意事项和运用的方法，以作为将领们学习的基本教材和用兵手册。就对兵阵的详尽述说而言，孙膑是超群出众的，是无人企及的。当然，随着历史和战争的发展，兵阵的形式和作用也在变化，名称、种类更是千变万化，如果只墨守“十阵法”也不可能取胜的。不过孙膑所述说的排阵原理，运用诀窍，今天仍然很有价值，是宝贵的用兵技巧。现代战争也要构筑阵地，也要讲究堡垒和各种工事、掩体的布设，各种资源的优化配合。这一切与孙膑所说的布阵原理都是相通的，甚至是相同的。例如兵力配置的疏密适当，把士兵分编为若干战斗群，进退灵活，互相支援，互相保护，联络有效，指挥畅达，设置伪装迷惑敌军，选择和利用地形，各军兵种和武器的有效使用等，作战中很重要，从下面几个实例中，可以进一步看出孙膑论述的各点的正确性。

汉献帝建安 13 年（公元 208 年），曹操领军号称 83 万人马从江陵顺江东下，浩浩荡荡，向东吴进发，兵到之外，荆州刘琮已望

风投降。原在荆州依附刘表的刘备只得领兵退至鄂县樊口。这时，诸葛亮对刘备说："当下形势危急，请让我去东吴向孙权求救吧！"刘备同意了。诸葛亮到了东吴，在鲁肃的陪同下去紫桑口会见了孙权。诸葛亮对孙权说："当今天下大乱，您起兵江东，刘备聚军汉南，与曹操争雄天下，现在曹操已大体平定北方，将要进攻东吴，其前锋目前已占据荆州，声势之盛，真可谓威震海内。请您仔细权衡，如果能以吴越之众与曹操抗衡，就可早日与之绝交；否则，便可收拾军马，降归曹操算了。眼下情势已很危急，您需早作决断，再有犹豫，后患将不堪设想啊！"孙权听了这话，心里老大不高兴，便反问诸葛亮道："果真如你所说，那你们的刘皇叔为何不去投降曹操呢？"诸葛亮见孙权答话有机可乘，便进一步施展起激将计，说道："古代田横只是区区一名齐国壮士，却宁肯坚守节义，也不甘屈辱，我刘皇叔乃堂堂汉室后裔，英才盖世，海内人士望风景仰，纷纷表示愿意归附，怎会甘心臣服曹操呢？他已下定决心与曹操抗争到底，即便是被打败了，那也只能归咎于天意！"孙权听了这话，果然被激怒了。说道："我堂堂孙仲谋，顶天立地，岂能以江东之地、10 万兵马，受制于曹操？！我意已决，誓与曹操争一高低！不过，当下要阻挡曹军进攻，非刘备兵马不可，而刘备却是新败之兵，不知能否当此重任？！"诸葛亮眼见自己联吴抗曹的激将计已有端倪，只是孙权心里还多少有些疑虑，便又进一步分析说道："我刘皇叔兵马虽是新败于长坂坡，但仍有关羽率领的水军精锐 1 万，另有江夏刘大琦拥有的兵马也不下 1 万。曹军人数虽多，却是远道征战，已经疲弊不堪，此次追赶刘备，轻骑一天一夜，急行军 300 里，士卒们气喘吁吁，仍是追赶不上，足见曹军已是强弩之末了。何况曹操的北方兵，不惯于水战，而荆州军民又多是被逼归附，并非心服。因此，只要您派出猛将领兵数万，与刘备兵马协同作战，必可大破曹兵！"听了诸葛亮这番分析，孙权十分高兴，便与张绍、鲁肃等人进一步商议破曹之策。谁知张昭慑于曹军声威，不赞成迎战，在场的还有一些人也附和他。鲁肃心里虽然主战，但

见主和派人多势众，便暂时保持缄默，只是私下里向孙权表示了自己的看法，并且建议孙权把都督周瑜从鄱阳召回，共商大计。

应孙权之召，周瑜从鄱阳回来了，听说张昭等人力主和议，心里很是不满。便在孙权面前慷慨陈词，说道："曹操托名汉相，实是汉贼。你以英武之才，拥有江东地方数千里，兵精粮足，英雄归附，正当横行天下，为汉室除残去秽，怎可轻言请和？何况曹操进犯东吴，无异于是自己前来送死，当然应该迎战。依我分析，现今北方并未完全平静，马超、韩遂还在关西，成为曹操腹背之患；曹军都是北方人，不习水战，要他们抛弃鞍马，改用舟船，与我争锋，已是不利；加上时值隆冬严寒，曹兵不服水土，必多疾病；如此种种，都是曹操用兵之忌，而他却倒行逆施，岂不是自投罗网？有些人只听说曹军有 80 余万，便诚惶诚恐，倡言主和，殊不知只需仔细筹算，便知曹军号称 83 万，实有兵马不过 15～16 万，加上荆州刘琮的 7～8 万降兵，也不过 20 余万人，何况荆州兵马是新降之兵，心存狐疑，未必愿为曹操卖命。因此，看来曹兵人数众多，其实并不可畏。我请求挑选精兵 5 万，前往迎敌！听了周瑜对敌我双方实力和天时、地利情况的分析，孙权大为兴奋，斥责主和派是"只顾妻子，挟持私虑"，全然不把天下安危放在心上。当即决定先拨 3 万精兵，准备好船粮战具，交由周瑜率领前往迎敌。

却说周瑜须兵出战，与曹军在赤壁遭遇。这时，曹军士卒因多患疾疫，故与吴军接战，初战不利，不得已，只好退军回至长江北岸，吴军则在南岸扎营。战斗空隙时，周瑜部将黄盖对周瑜建议说：我军面临以寡敌众形势，恐难持久，何不使用火攻取胜呢？周瑜听罢黄盖用计，拍案叫好！当即下令用蒙衔斗舰 10 艘，载上枯草乾柴，灌进桐油，外面用布帷遮盖，舰上插上旗帜。同时又准备一批小船系在大船尾部。然后便上演了周瑜打黄盖的苦肉计，之后黄盖给曹操写信，诈称愿意投降，曹操将信将疑，最后还是答应了。

这天，正是东南风刮得很紧，黄盖率领 10 艘大舰走在最前面，

行至江心时，更是升起风帆，加速前进，其余的船艇也随后跟上。这时，曹操的军士见南船纷纭而至，纷纷出营驻足观看，都说是黄盖领兵前来投降了。说时迟，那时快，当着黄盖的船艇进至离北岸曹军战船很近时，突然各船同时起火，火烈风猛，船进如箭，一下子就烧到曹军船上，曹船连在一起，一时无法解脱，不一会儿，便统统烧起来了，熊熊火焰，一直延伸到岸上曹营，曹军人马猝不及防，烧死、溺死的不计其数，余下的也慌忙逃命；曹操则领着一支残兵从华容道上败走，一路泥泞路滑，跌跌跄跄，狼狈不堪。刘备、周瑜率领大军水陆并进，紧追不舍，一直把曹操追到南郡，这时曹操的军马已是死伤大半了。不得已，曹操只得命令曹仁、徐晃坚守江陵，命令乐进坚守襄阳，自己则领兵败回北方了。

上面的战例讲的是在列阵中火攻的重要性，所以说阵法在作战中很重要的，巧妙的阵法，即便是不交战，也可以杀形于无敌之中。

诺说水战，关羽水淹七军最为精彩。刘备称汉王的消息传到许都后，令曹操很愤怒，一气之下，就要出兵攻打刘备，司马懿却反对出兵，并为他定下一计，利用孙权欲收回荆州而与孙权订下配合攻打荆州的约定，双方约定，曹军从陆路进攻，东吴从水路配合。于禁带领大军前往樊城增援曹仁，由庞德随于禁出征。有人怀疑庞德心向刘备，庞德便抬棺出征，来表示他的决心。蜀军与庞德打了一仗没有分出胜负，于是第二仗关羽亲自领兵出战，结果大意中了庞德回马一箭。汉军十几天不出营。于禁见汉军不肯出战，便把七军移过山口，在离樊城北 10 里外，依山扎寨。

关羽听说曹军依山扎寨，便亲自去察看，又叫来向导官，问知曹军扎营之处叫“罾口川”。关羽非常高兴地说：“于禁必定要被我活捉了!”众将士还不明白，关云长说：“鱼进了‘罾口’，还能呆得长久吗?”原来，“罾”是一种捕鱼的板网，“罾口川”的地势又容易被水淹。关羽下令收拾船筏、捞钩等待用。随后几天连降大雨，襄江水泛滥，关羽又派人堵住一些水口。一天晚上，又是风雨

大作，庞德坐在帐中，听到帐外声音嘈杂。他出帐一看，大水，汹涌咆哮而来，曹军被淹得惨不忍睹。刹那间，平地水深一丈有余。于禁、庞德等将慌忙爬上小山躲避。天一亮，关公带领兵将，乘坐大船，摇旗擂鼓而来。于禁见无路可逃，便自动投降了。剩下庞德和手下二将及500名军兵，但却没有衣甲，站在堤上，关羽下令包围，万箭齐发，将曹军射死大半。二将想投降，被庞德处死，领兵继续抵抗，后来，庞德抢到汉军一只小船，划向樊城。然而，庞德终因势单力薄，被大船撞翻落水而被活捉了。这一仗，曹军不懂地形的利害，结果被关羽利用一场大水所淹，曹操派出的大军顷刻之间土崩瓦解。以上述战例中可以看出，其布阵巧妙，善于使用伪装，迷惑敌军，巧妙利用地形、地物运用火攻、水战来消灭劲敌，这和孙膑所说的布阵用兵的原理相合。仅从这几个战例，我们也可悟出：对孙膑所述说的布阵原理和方法，必须融汇贯通，在实战中因时、因地、因势灵活运用，才能克敌制胜。

在企业的核心竞争资源中，人力资源是个重要元素，是企业核心竞争力的基础动力之一。如何有效地配置人力资源、最大程度地发挥人力资源优势，成为企业倾情关注的课题。21世纪理性营销时代地到来，使个人英雄无法再在营销舞台上独唱主角，依靠个人力量叱咤风云、劲舞弄潮的日子一去不返。团队，这个营销时尚名词，开始被越来越多的企业深讨钻研。团队管理，成为企业人力资源管理的新领域。

拳头伤人之所以要比手指伤人或者巴掌伤人疼得多，是因为当拳头攥紧时，整只手上的全部力量都凝聚在拳心，所以力量强大！如果一支军队能够攻城掠地百战不殆，它最大的特征就应该是人和。在营销领域，一支优秀的企业团队同样如此，强大的凝聚力，成为他们成就梦想、创造辉煌的制胜法宝。

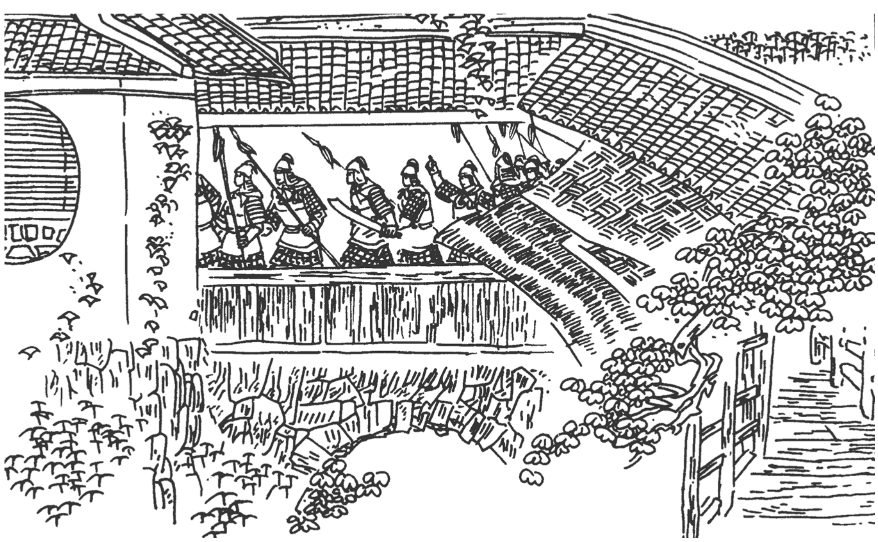
十七　十　问[1]

【原文】

兵问曰：交和而舍[2]，粮食均足，人兵敌衡[3]，客主[4]两惧。敌人圆阵以胥[5]，因以为固，击【之奈何？曰】：击此者，三军之众分而为四五，或傅[6]而佯北，而示之惧。彼见我惧，则遂分而不顾。因以乱毁其固。驷鼓同举，五遂[7]俱傅。五遂俱至，三军同利。此击圆之道也。

问曰：交和而舍，敌富我贫，敌众我少，敌强我弱，其来有方，击之奈何？曰：击此者，□阵而□[8]之，规而离之，合而佯北，杀将其后，勿令知之。此击方之道也。

交和而舍，敌人既众以强，劲捷以刚，锐阵以胥，击之奈何？答曰：击此者，必三而离之，一者延而衡[9]，二者□□□□□恐而下惑，下上既乱，三军大北。此击锐之道也。



交和而舍，敌既众以强，延阵以衡，我阵而待之，人少不能，击之奈何？答曰：击此者，必将三分我兵，练我死士，二者延阵张翼，一者材士练兵[10]，期其中极[11]。此杀将击衡之道也。

问曰：交和而舍，我人兵则众，车骑则少，敌人十倍，击之奈何？答曰：击此者，当保险带隘[12]，慎避广易[13]。故易则利车，险则利徒。此击车之道也。

问曰：交和而舍，我车骑则众，人兵则少，敌人十倍，击之奈何？答曰：击此者，慎避险阻，决而导之，抵诸易[14]。敌虽十倍，便我车骑，三军可击。此击徒人[15]之道也。

问曰：交和而舍，粮食不属[16]，人兵不足徒[17]，绝根而攻，敌人十倍，击之奈何？曰：击此者，敌人既□而守阻，我……反而害其虚。此击争□之道也。

问曰：交和而舍，敌将勇而难惧，兵强人众自固，三军之士皆勇而无虑，其将则威，其兵则武，而理强梁倢[18]，诸侯莫之或待[19]。击之奈何？曰：击此者，告之不敢，示之不能，坐拙而待之，以骄其意，以惰其志，使敌弗识，因击其不□，攻其不御，压其骀[20]，攻其疑。彼既贵既武，三军徙舍，前后不相睹，故中而击之，若有徒与。此击强众之道也。

问曰：交和而舍，敌人保山而带阻，我远则不接，近则无所[21]，击之奈何？击此者，彼敛阻移□□□□□则危之，攻其所必救[22]，使离其固，以揆其虑[23]，施伏设援，击其移庶[24]。此击保固之道也。

问曰：交和而舍，客主两阵，敌人形箕[25]，计敌所愿，欲我陷覆，击之奈何？答曰：击此者，渴者不饮，饥者不食，三分用其二，期于中极，彼既□□，村士练兵，击其两翼，□彼□喜□□三军大北。

此击箕之道也。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。

（2）和：军队左右垒门。舍：扎营。意谓两军相对，准备交战。

（3）敌：相当。意谓双方人力和武器相当。

（4）客：指进攻的一方。主：指守御的一方。

（5）胥：等待。

（6）傅：借为薄，迫近，接触。

（7）遂：借为队。

（8）参看《十阵》

（9）延而衡：与下文“延阵以衡”同意，指把军阵延长，横着摆开。

（10）材士：材力之士。练兵：精选的士卒。

（11）中极：要害。意谓务期攻敌要害。下文“期于中极”与此同意。

（12）意谓凭据险阻的隘塞之地，恃以为固。

（13）意谓要避开平敞开阔的地形。

（14）抵：挤，推。意谓把敌人压迫到平坦的地带。

（15）徒人：步卒。

（16）属：连续。意谓粮食接济不上。

（17）恃：疑借为恃。

（18）理强梁偼：疑当读为“吏强粮接”，吏指军吏。

（19）待：抵御。意谓其它诸侯国都不能抵御。

（20）骀：疑借为担

（21）以上二句意谓我离敌太远则打不到敌人，离敌过近则无立足之地。

（22）“攻其所必救”之语见《孙子，虚实》。

（23）揆：揣度。意谓揣度敌人的行动意图。

（24）庶：众。移庶：移动中的敌众。

（25）意谓敌人把军队布置成簸箕形的阵势。

【译文】

兵家问道："双方军队准备交战，两军粮食都很充足，军队数量和装备也相差无几，彼此双方都又惧怕对方。这时，敌军以圆阵固守待战，将如何攻击敌军呢？"孙膑道："对这样的军队进行攻击，可以把本方军兵分成四五路，有的军兵与敌军刚交战便佯装败逃，似乎很害怕敌军的样子。敌军见我军畏惧，就会毫无顾忌地分兵追击我军。我军就可以乘敌军乱而毁掉其坚固的阵地，随即驱动战车，擂响战鼓，五路军兵齐发，全军协同攻击敌军。这就是击破敌军圆阵的办法。"

"两军准备交战，敌方富有，我方贫困，敌军兵多，我军兵少，敌强我弱，敌军用方阵向我方进攻，我军该如何抗击敌军呢？"孙膑说："抗击这样的敌军，……使集中的敌军分散，一接触就假装败逃，然后伺机从后面攻击敌军，但要注意不让敌军事先察觉。这就是攻破敌军方阵的办法。"

"两军准备交战时，敌军人数既多又强，勇猛、敏捷，并且列成锐阵准备与我军交战，该怎么样对抗敌军？"孙膑说："抗击这样的敌军，要把本方的军队分成三部分，以便调动、分散敌军。用本方一部分军兵与敌军周旋抗衡，阻滞敌军；第二部分军兵……从而造成敌军将领恐惧，士兵惶惑，上下混乱，敌军必将全军大败。这就是击破敌军锐阵的办法。"

"两军准备交战时，敌军人数多而且强大，布成阵势与我军交战，我军也列阵等待，但我军兵力太少，无法抗击敌军，该怎么办呢？"孙膑说："抗击这样的敌军，要把本方军队分成三部分，并且要特别选出一部分精兵组成敢死队。用三部分中的两路军兵列成阵势，张开两翼，再用精兵组成的敢死队攻击敌军中枢，务求一击必中。这就是击杀敌军统兵将领，击破敌军攻击阵势的办法。"

“两军准备交战时，我军人数多，但战车、骑兵少，敌军战车和骑兵是我军的10倍，该怎么与敌军交战呢?”孙膑说：“和这样的敌军交战，要占据险要地形，利用狭长的隘口，千万要避开开阔平坦的地带，因为开阔平坦地带有利于战车冲击，而险要隘口有利于步兵作战。这就是打败敌军战车的办法。”

“两军准备交战时，我军战车和骑兵多，但步兵少，而敌军步兵多，是我军的10倍，该怎么样与敌军作战呢?”孙膑说：“和这样的敌军交战，千万要避开险阻地带，想方设法把敌军引到平坦开阔地带去决战。敌军步兵虽是我军10倍，但开阔平坦地区便于我军战车和骑兵冲击，这样就可将敌军全部击败了。这就是打败放军步兵的办法。”

“两军准备时，我军粮食不够吃，人员和兵器又补给不上，而且是远离自己的根据地去攻击敌军，而敌军兵力又是我军的10倍，该怎样对敌作战呢?”孙膑说：“对这样的敌军作战，……（原文残缺）”

“两军准备交战时，敌军将领勇猛无畏，敌军兵多而强，阵地十分坚固，全军将士都很勇敢，没有后顾之忧。敌军将领威武，士兵勇敢善战，后方人员强干，粮食供应充足，诸候中无人敢与之争锋。该如何与这样的敌军抗争呢?”孙膑说：“和这样的敌军抗争，可以公开宣布不敢与其抗争，明白显示出没有能力与其抗争，装出完全对其屈服的样子，从而使我军产生骄傲情绪，松懈斗志，要让敌军看不出我方的真实意图。然后出其不意，攻其无备，趁敌军懈怠和疑虑之际，对敌军发动攻击。敌军虽然又富又勇敢，但全军离开营地，行军迁移，前后不能相互照应，这时，我军可以趁机拦腰截击敌军，很容易将其打败。这就是打败强敌的办法。”

“两军准备交战时，敌军凭借山地险要地形据守，阻止我军前进，我军若离敌军远就无法接触敌军，离敌军近了又没有依托之地，该怎样与这样的敌军交战呢?”孙膑说：“与这样的敌军交战，……要攻击敌军必定要救援的地方，从而牵敌军离开其坚固的阵

地，并预先算计好敌军的计划，部署好伏兵和援军，在敌军移动时对其发动攻击。这就是攻击据险固守的敌军的办法。”

“两军准备交战时，敌军和我军列阵相对，敌人摆出箕形阵势。估计敌军的意图，是想让我军落入其包围而使我全军覆没。该怎样与敌军对抗呢?”孙膑说：“对抗这样的敌军，要像口渴的人不喝水，饥饿的人不吃饭一样，不受敌军引诱，不中敌军圈套。用本方三分之二的兵力，去攻击敌军的中枢要害，待敌军……之时，派出精兵去攻击敌阵两翼，敌军必然全军大败。这就是攻破敌军簸箕阵的办法。”

【心得】

《十问》与前一篇《十阵》有相似的地方：都是临敌作战布阵和战术的概括，只是具体内容不同，《十阵》所论述的是怎样运用兵阵去破敌取胜的方法，而《十问》则是讲述在两军对垒的各种情势下，如何用兵取胜的战术战法。《十问》详尽讲述了在各种情况下用兵破敌的战术原则和具体办法，比如讲“敌强我弱”，一般性的军事著作也就是从双方兵力对比和战斗力强弱作论述的，而这篇文章却又把“敌强我弱”具体划分为10种情况，提出10个怎么办的问题，而且除第7种因竹简残缺不全外，其余9种都为很有价值且实用的作战对策，足可以成为将领行军作战的参考。

让我们看看下面几个故事吧!

公元前623年的晋楚城濮之战，是春秋时期晋、楚二个诸侯国争霸中原的一次战争。在这场战争之初，楚国的实力强于晋国，而且楚国有许多盟国，声势浩大。城濮之战以楚国出兵攻宋，宋成公派人向晋求救为引子展开。但宋国并不靠近晋国，远道救宋，必须经过楚国的盟国曹、卫，形势于晋不利。可是，晋军制订了正确的战略战术，运用谋略争取了齐、秦二个大国的援助，取得了“伐交”、“伐谋”方面的优势，最终击败了楚军，争得了中原霸主的地位。城濮之战中晋军的胜利，是《孙子兵书·谋攻篇》中“战

胜策”的印证，晋军的取胜，不胜在实力，而胜在谋略。

在楚文王时期，楚国开始北上向黄河流域发展，攻占了申（今河南南阳北）、息（今河南息县西南）、邓（今河南漯河市东南）等地，并使蔡国屈服。楚成王时期，齐国崛起，齐桓公称霸中原，楚国难以再向北扩张。齐桓公死后，齐国内乱，霸业衰落，这时楚国乘势向黄河流域扩展，控制了鲁、宋、郑、陈、蔡、许、曹、卫等小国。公元前638年，楚军在泓水之战中打败了宋襄公，开始向中原发展，期望成就霸业。

正当楚国图谋中原称霸之时，在今天的山西西南的晋国也逐渐强盛起来。公元前636年，流亡在外19年的晋太子重耳在秦国的帮助下回国即位，称晋文公。晋文公即位后，实施一些改革措施和外交活动，逐步具备了争夺中原霸权的强大实力。

早在晋文公即位的那年，周襄王遭到他兄弟叔带勾结敌人的攻击，王位被夺，文公及时抓住了这个尊王的好机会，平定了周室的内乱，护送周襄王回到洛邑。襄王以文公勤王有功，便赐以阳樊、温（今河南温县西）、原（今河南济源西北）等地。晋文公遂命赵衰为原大夫，狐溱为温大夫。由于晋文公抓住了“尊王”这块招牌，在诸侯中的地位大为提高。晋国势力的迅速发展，引起了楚国的不安。楚国急于阻止晋国的进一步向南发展，而晋国要想夺取中原霸权，就非同楚国较量不可。因此，晋、楚之间的矛盾日益尖锐起来。

公元前643年，鲁国因和莒、卫两国结盟，几次遭到齐国的进攻，便向楚国请求援助。而宋国因在泓水之战中被楚国击败，襄公受伤而死，不甘心对楚国屈服，看到晋文公即位后晋实力日增，也就转而投靠晋国。楚国为了保持其中原的优势地位，便出兵攻打齐、宋，并借以制止晋国的向南扩展。晋国也正好利用这一机会，以救宋为名，出兵中原。这样，晋楚两国的军事交锋便不可避免地发生了。

公元前633年冬，楚成王率领楚、郑、陈、蔡等多国军队进攻

宋国，围困宋都商丘；宋国的司马公孙固到晋国告急求援。于是文公和群臣商量是否出兵及如何救宋。大夫先轸力劝晋文公出兵救宋，他认为，救宋既能够“取威定霸”，又报答了以前晋文公流亡到宋国时，宋君赠送车马的恩惠。但是宋国不靠近晋国，劳师远征救宋，必须经过楚国的盟国曹、卫；而且楚军实力强大，正面交锋也恐怕难以取胜。晋国的狐偃针对这一情况，建议晋文公先攻曹、卫两国，那时楚国必定移兵相救，那样，宋国的危险便可解除。晋文公采纳了这一建议。尽管如此，晋国感到真正的敌人是楚，要对付如此强大的敌人，必须进行较充分的准备。晋国按照大国的标准，扩充了军队，任命一批比较优秀的贵族官吏出任军队的将领。

经过一段时间的准备，晋文公于公元前 632 年 1 月，将军队集中在晋国和卫国的边境上，借口当年曹公侮辱过他，要求假道卫国进攻曹国，遭到卫国拒绝。晋文公迅速把军队调回，绕道从现河南汲县南黄河渡口渡河，出其不意地直捣卫境，先后攻占了五鹿及卫部楚丘，占领了整个卫地。晋军接着又向曹国发起了攻击，3 月间，攻克了曹国都城陶丘（今山东定陶），俘虏了曹国国君曹共公。

晋军攻占了曹、卫两国，但楚军却依然用全力围攻宋都商丘，宋国又派门尹般向晋告急求救。晋文公开始感到左右为难了。不出兵救宋吧，宋国国力不支，一定会降楚绝晋；出兵吧，自己兵力单薄，没有必胜的把握，何况直接与楚发生冲突，会背忘恩负义之名。（文公当初流亡路过楚国时，楚成王招待他非常周到，不仅留他住了几个月，最后还派人护送他到秦国。）这时，先轸分析了楚与秦、齐两国的矛盾，建议让宋国表面上同晋国疏远，然后由宋国出面，送一份厚礼给齐、秦两国，由他们去请求楚国撤兵，晋国则把曹共公扣押起来，把曹、卫的土地赠送给宋国一部分。楚国同曹、卫本是结盟的，看到曹、卫的土地为宋所占，必定会拒绝齐、秦的劝解。这样楚国就将触怒齐、秦，他们就会站在晋国一边，出兵与楚作战。晋文公对此计十分赞赏；且马上施行。楚国果然上当中计，拒绝了秦、齐的调停。而齐、秦见楚国不听劝解，大为恼

怒，便出兵助晋。齐、秦的加盟，使晋、楚双方的力量对比发生了根本性的变化。

楚成王看到齐、秦与晋联合，形势不利，就令楚军从前线撤退到楚地申，以防秦军出武关袭击它的后方。同时命令戍守谷邑的大夫申叔迅速撤离齐国，命令尹子玉将楚军主力撤出宋国。子玉对楚成王回避晋军很不满意，他对成王说：“你过去对晋侯那么好，他明明知道曹、卫是楚的盟国，与楚的关系密切，而故意去攻打它，这是看不起你。”楚成王说：“晋侯在外流亡了19年，遭到很多困难，而最后终于能够回国取得君位，他尝尽艰难，充分了解民情，这是上帝给他的机会，我们是打不赢他的。”但是子玉却骄傲自负，听不进楚成王的劝告，仍要求楚王允许他与晋军决战，并请求增加兵力。楚成王勉强同意了他的请求，但不肯给他多增加兵力，只派了少量兵力去增援他。于是，子玉以元帅身份向陈、蔡、许、郑四路诸侯发出命令，相约共同起兵。他的儿子也带了600家兵相随。子玉自率中军，以陈、蔡二路兵将为右军，许、郑二路兵将为左军风驰雨骤，直向晋军扑去。

子玉逼近晋军后，为了寻求决战的借口，派使者宛春故意向晋军提出了一个“休战”的条件：晋军必须撤出曹、卫，让曹、卫复国，楚军则解除对宋都的围困，从宋国撤军。晋军元帅先轸提出一个将计就计的对策，以曹、卫与楚国绝交为前提，私下答应让曹、卫复国；同时，扣押楚国的使者，以激怒子玉来战。晋文公采纳他的计策。子玉得知曹、卫叛己，使者又被扣，便恼羞成怒，倚仗着楚国的优势兵力，贸然带兵扑向晋军，寻求决战。

晋文公见楚军来势凶猛，就命令晋军后撤，以避开它的锋芒。有些将领不理解文公的意图，问文公：“没有交手，为什么就后退呢?”文公说：“我以前在楚的时候曾对楚王说过，如果晋楚万一发生了战争，我一定退避三舍。我是遵守诺言的。”实际上，晋军“避退三舍”（90里）后，退到了卫国的城濮，这里距离晋国比较近，后勤补给、供应方便，又便于齐、秦、宋各国军队会合；在客

观上“避退三舍”也能起到麻痹楚军、争取舆论同情、诱敌深入、激发晋军士气等多重作用，将晋军的不利因素变为了有利因素，为夺取决战奠定了基础。

晋军退到城濮停了下来。这时，齐、秦、宋各国的军队也陆续到达城濮和晋军会师。晋文公检阅了军队，认为可以与楚军决战，这时，楚军追了90里也到达城濮，选择了有利的地形扎下营，随后就派使者向晋文公挑战。晋文公很有礼貌地派了晋使回复子玉说：“晋侯只因不敢忘记楚王的恩惠，所以退避到这里。既然这样仍得不到大夫（指子玉）的谅解。那也只好决战一场了。”于是双方约定了开战的时间。

公元前632年4月4日，晋楚两军决战开始。晋军针对楚军中军强大，左右翼军薄弱的部署特点，和楚军统帅子玉骄傲轻敌、不谙虚实的弱点，发起了有针对性的攻击。晋下军佐将胥臣把驾车的马蒙上虎皮，出其不意地首先向楚军突然而奇异的进攻，楚军见了惊慌失措，弃阵逃跑，楚右翼就这样迅速崩溃了。

晋军同时也把进攻的矛头指向楚左军。晋上军主将狐毛在指挥车上故意竖起两面镶有彩带的大旗，非常醒目，远远就可望见。狐毛和许、郑联军一接触，就故意败下阵来。在逃跑时，在车的后面施了很多树枝，树枝刮起的尘土，遮天蔽日，给在高处观阵的子玉造成了错觉，以为晋军溃不成军了，于是急令左翼部队奋勇追杀。晋中军元帅先轸见楚军已被诱惑，便指挥中军横击楚军，晋上军主将狐毛回军夹击楚左军。楚左军退路被切断，陷人重围，被歼。子玉见左右翼军都已失败，急忙下令收兵，才保住中军，退出战场。城濮之战最终以晋胜楚败而告终。

李世民是一位很有军事谋略的君王，当年他起兵征伐高丽时，在辽东半岛，唐军连胜数仗，锐不可挡。高丽派出高延寿、高惠真领兵15万，前去支援。这时，太宗李世民对众将分析敌情说：“高延寿领兵前来，把几座城连起来作为堡垒，储足粮草，凭险据守，同时派兵抢夺我军牛马，围困我军，这是他们的上策；如不实行上

策，而把安市城内的兵士和百姓全部迁走，乘黑夜全军退走，仍然不失为中策；如果他们自不量力，要和我军一比高下，这便是下策了。我想他一定采用下策。你们等着瞧吧，高延寿必定被我活捉！”太宗话还没说完，已有探马来报，高延寿领兵前来，离城只有40里了。李世民高兴地说道：“我早就想到他会这么做，但还担心他在中途停留，不肯早来与其决战，现在要设法引诱他快点来，才好歼灭他。”便召来左卫大将军阿史那社尔，命其带领1000名突厥骑兵，前去诱敌，只准败，不准胜。

阿史那社尔领兵前去，走了30余里便与敌军相遇。敌军见唐军人数不多，于是，阿史那社尔上前与其交战，打了几个回合，便假装败战而逃。高延寿很高兴，笑着对高惠真说道：“我听说唐军锐不可挡，今一见哪知竟是这般没用，真是名不副实！”便毫无顾忌地催促大军快速前进，直到安市城东南8里，依山布阵。太宗正带领数百人马，在高处瞭望，很远就看见高丽兵来了，便回到大营，派李世勣率领步兵和骑兵1.5万人，与西岭布兵列阵。命令长孙无忌领精兵1万人，在山北面经狭谷，从后面袭击敌军。而太宗自己则带领步兵和骑兵4000人，悄悄登上北山，并和几支军队约定：一听见鼓声，各军一齐出击，和敌军进行“背水一战”。太宗领兵到达北山，望见李世勣在西岭列好阵，和敌军准备交战，两军都迫不及待，战争一触即发。忽然看见敌军阵后尘沙飞扬，太宗料想是长孙无忌已经深入到敌后，这时，太宗命令随从击鼓吹号，把唐军的旗帜高高举起。众唐军一见信号，一起大声呐喊，杀向敌阵。高延寿和高惠真起初还自恃兵多势旺，不慌不忙，打算分兵抵敌。突然有一员身穿白袍的唐将，大叫一声，勇猛地与敌军进行英勇博斗。

众唐军将士紧跟白袍将军，杀入敌阵，高丽兵顿时乱成一团，纷纷溃散，谁还去听高延寿、高惠真指挥。高丽15万大军被打得落花流水，被杀死2万余人。高丽军队收拾残兵想要固守，又被围攻，并被唐军破坏桥梁，断了退路。高丽军队无奈之下，只好投降

了唐朝。那位白袍将军便是被传为神人的薛仁贵。太宗亲自召见，大加嘉勉赏赐。这也是以少胜多的光辉战例。就高丽军而言，放弃险要阵地盲目决战，这是弃长就短，这是愚者的行为。临阵又骄傲轻敌，上了敌人的当，被唐军三路攻击，再加上临战慌乱，没有了战斗力，必然会导致他的失败，而唐太宗知己知彼，诱敌成功，分三路攻击，出敌不意，给予突然痛击，再加上薛仁贵神勇，众唐军将士勇猛，所以一击全胜。高丽统兵将领犯了兵家大忌，而唐太宗用兵巧妙，其结果自然不言而喻了。

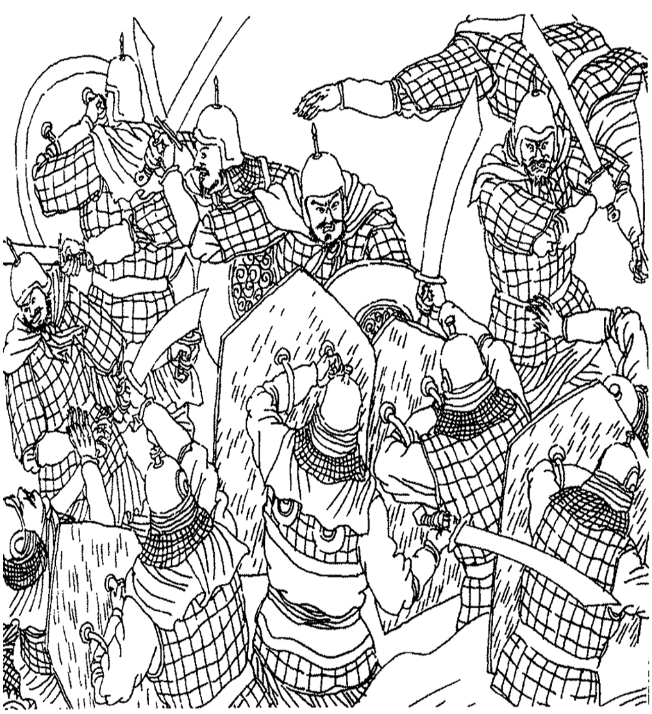
以上“城濮之战”、“李世民安市破高丽”都是巧妙运用阵法和战术成功的战例。当然，对晋军、李世民来说是成功，而对楚军、高延寿来说则是失败。两个战例中涉及到的战术原理，使用方法，许多领兵将领都知道，但运用起来却大不一样，这大概就是杰出的军事家与愚者的区别吧！杰出的军事家能够审时度势，不但善于调整和使用自己的军队，而且能够诱使敌军陷入自己设下的圈。而愚笨的人则只知己不知彼，刚愎自用，所以军情发展总是出乎他们意外，而又不能临敌应变，结果只能以失败告终。高延寿只知自己兵多，不知唐军将勇势强，轻易就上了诱敌计。

从这两个战例的正反对比，我们可以深刻地体会到，孙膑述说的战术原理和运用方法，无疑都是正确的，但在实战中，灵活运用才是重要的。

十八 略 甲

【原文】

略甲之法，敌之人方阵□□无□……欲击之，其势不可，夫若此者，下之……以国章，欲战若狂，夫昔此者，少阵……反，夫若此者，以众卒从之，篡卒因之，必将……篡卒因之，必……（以下为散简）……左右旁伐以相趋，此谓钩击。……之气不藏于心，三军之众□循之知不……将分□军以修□□□□寡而民……威□□其难将之□也。分其众，乱其……阵不厉，故列不……远揄之，敌倦以远……治，孤其将，荡其心，击……其将勇，其卒众……彼大众将之……卒之道……



【译文】

（由于这篇简文残缺过多，不能成为一篇完整的内容，无法译出完整的句段，只好译出几个片断的句子。可对文章略有了解）用兵的谋

略在于，当敌军列出方阵时，……想要攻击敌军，而敌军的兵势又不可战胜时，在这种形势下，……求战的心情像是发疯一般，在这种情况下，……在这种情况下，让大队士兵尾随，选出精兵沿途袭扰……。从左右两边相向攻击，这就叫做钩击……使其将领孤立，军心动摇……

【心得】

文章虽然不全，但从片段的论述中依然可以看出是讲临敌战术的。孙膑给我们讲述了在面对敌人作战，怎样根据双方不同的情势，巧妙地运用相应战术，从而战胜敌人。全文和前面两篇讲战术运用的文章主旨是相关联的，即统兵将领要有谋略，要审时度势，因时、因地、因势用兵。这些基本的军事思想，孙膑在许多篇文章中都涉及到，可见他对此的重视。让我们看看“东晋灭南燕之战”，或许从中我们可以得到些启示。

淝水之战后，前秦政权为姚苌、姚举建立的后秦所取代。北方原在前秦控制下的各族又建立起十几个割据政权，出现了再度分裂的局面。它们互相争夺，战乱不已。这些割据政权主要有后燕、西燕、南燕、北燕、大夏、西秦、北魏、南凉、后凉、西凉、北凉等。南燕恭容德原是后燕的范阳王，久镇邺城（今河北临漳西南）。公元 396 年北魏军南下，后燕被截割为南北两部。南部的恭容德屡被魏军所困，于公元 398 年迁往滑台（今河南滑县）建立南燕，又因滑台四面受敌，于次年将都址迁往广固（今山东益都县西北）。在这些割据政权中，比较强大的政权是北魏。与东晋连壤的是南燕和后秦，东晋在淝水之战后收复了保、兖、青、司、豫、梁 6 州（今山东、江苏、河南、陕南），但不久因东晋内部争权夺利，这些地方得而复失，为南燕、后秦占领。在不久爆发的孙思起义、桓玄叛乱中，平民出身的刘裕因镇压起义和平息叛乱有功而官至于车骑将军，掌握了东晋朝廷的军政大权。

刘裕当权后，在政治上实行排除异己，强化自己势力的措施；

经济上，他迫于农民起义的压力，实行了减轻谣役、田租，以缓和阶级矛盾；军事上以恢复中原为号召，训练军队，积极准备北进。这些措施的实行，使刘裕在东晋政权中的地位得到巩固，东晋的经济实力也逐渐增强。这时，刘裕开始酝酿北伐战争的战略。刘裕将北伐战争的第一个目标列为南燕，欲一举灭南燕，收复失地，进一步提高自己的声望。在灭南燕之战中，刘裕准确地判断敌情，慎重选择了北伐的路线，利用地形之变灵活地变换战术，取得了北伐的胜利。

公元409年，南燕主慕容超派将军慕容兴宗率骑兵攻陷东晋的宿豫（今江苏宿迁），俘宿豫的阳平太守和济阴（今山东定陶西北）太守而去。不久又派将军公孙攻陷济南，俘太守及百姓男女千余人而去。彭城以南的广大民众纷纷筑坞堡自卫，抗击南燕军。刘裕为争取广大民众的支持，提高自己的威望，决定北伐南燕，恢复故地。

刘裕进攻南燕的主张，除得到左仆射孟昶、本骑司马谢裕等少数人的支持外，多数朝臣对灭燕的信心不足。刘裕分析了南燕国土幅员较小，政治腐败及没有长远的战略眼光等弱点，决心北伐灭燕。刘裕制订了沿途筑城，分兵留守，巩固后方，主力长趋北进的作战方针。同年4月11日，刘裕率兵10余万从建康出发，由水路过长江，由淮水至泗水前进。5月，刘裕抵达下邳（今江苏沂北）留下航船辎重，率步骑向琅琊（今山东临沂北）进发。刘裕在所过之处沿途筑建城堡，分兵留守，以防南燕骑兵的袭击和切断后路。不久，晋军到达南燕境内的琅琊。晋军到达时，南燕已风闻晋国北伐军将至，急忙将莒城（今山东莒县）、梁父（今山东泰安）的守军撤走。晋军继续向前开进，欲从琅琊至广固直捣南燕都城。当时，从琅琊至广固有三条路：一是由琅琊经莒城，越大岘山（今山东沂水北）直趋临朐、广固。这是条捷径，水路运输比较方便。但大岘山很险峻，山高70丈，周围20里，其上关口（今穆陵关）仅能通一车，号称“齐南天险”。二是向东北经莒城、东武（今山东

诸城）入潍水北上，再转而西趋广固。这条路比较遥远，劳师费时。三是向北越泗水经梁父，转而向东北达广固。这条路山路过长，不利行军，运输困难。刘裕根据南燕鲜卑人战前曾利用其骑兵优势二次攻入东晋冷北地区，仅仅掠掳而去而不攻城占地的事实，判断南燕首领定是没有远计的贪婪之徒，又从南燕弃守莒城、梁父等要地的情况，判断燕军是不准备在大岘山以南作战，而意在让晋军主力深人南燕腹地，以便依托临朐、广固等坚城，在平坦地区同晋作战，以发挥他们的骑兵优势。刘裕通过对南燕的分析，决定走第一条线路。刘裕手下的部将有些疑虑，提出："如果南燕军恃大岘山之险伏击我军，或坚壁清野绝我粮秣，我军孤军深入，恐怕不仅无法灭燕，而且还将败无归路"。刘裕向他们解释道："我已经谨慎考虑过了。鲜卑人贪得无厌，不知深谋远虑，进则专思抢掠，退则吝惜禾苗，他们一定以为我孤军深人，不能持久；他们进不会过临朐，退不会守广固，我敢断定，他们绝不会守险清野。"刘裕的解释，坚定了部将北越大岘山、直捣南燕腹地迎燕军作战的决心。

在南燕，慕容超听说东晋军北上，便召群臣议与晋作战对策。征虏将军公孙五楼向恭容超提出上、中、下三策。他认为，晋军远道而来，利在速战，我军不要与之争锋，宜扼守大岘，阻其深人；旷日持久，挫其锐气；然后选精骑沿海南下，绝其粮道，另命兖州之兵缘山东下，腹背夹击，这是上策。命令各地郡守依险固守，坚壁清野，毁掉田里的庄稼，使晋军无粮可惊，求战不得，旬月之间即可获胜，这是中策。纵敌入砚，然后出城拒战，此为下策。公孙五楼的上策是比较可取的。如采取这一方略，燕军可凭险固守，阻晋军进入南燕腹地，即使退却，也有利于发挥燕军骑兵的作用。这一计策可谓是可攻可守，可以坚持较长时间的作战。但是，恭容超没有采纳。他认为东晋远道而来，一定疲惫，势不能久。而自己据五州（南燕设并、幽、徐、兖、青五州）之地，拥富庶之民，铁骑万群，麦禾千野，为何先除苗徒民，使自己受损失呢？慕容超采纳了公孙五楼的下策，不听手下将领的谏阻，调回莒城、梁父的守

军，修筑广固城池，整顿兵马以待晋军。

6 月 12 日，晋军到达东莒，接着兵过大岘山。刘裕见晋军已过险地，高兴地对左右说：“现在我们已顺利过了危险地带，士卒深入敌腹地，因拚死作战；原野上到处是成熟的庄稼，我军无缺粮之忧，可以说，胜利离我们不远了。”不久，晋军临近临朐。南燕、东晋军交相争夺水源城，展开了激烈地争夺战。晋军以死力争，夺取了水源。晋军夺得水源后，刘裕布置军队准备与南燕军争夺临朐。6 月 18 日，晋军主力到达临朐城南附近。慕容超出主力骑兵夹击晋军。刘裕针对南燕骑兵在平川作战时所具有的优势，布置晋军以车兵 4000 名在步兵的两翼，以骑兵在车后机动，组成一个步、骑、车兵相互配合的阵势。这种阵势有效地抵御了燕军骑兵对晋军步兵主力的冲击，兵车上的长矛还阻碍了骑兵的进攻。双方激战半日，未见胜负。参军胡潘向刘裕建议出奇兵走偏僻的小道去袭击临朐城。刘裕接受他的建议，派兵奇袭临朐。临朐守城兵力薄弱，被晋军一举攻下。慕容超惊慌失措，率领余部逃到了广固城中，晋军首战告捷。

晋军在临朐取胜后，连夜乘胜发起追击，直逼广固城下。广固城四周绝涧，一时难以攻取。刘裕命晋军修筑长墙围困敌军，同时就地取粮，停止了从后方运送粮草。慕容超不是积极防御，而是一心指望后秦的援兵到来，消极地等待缓兵。晋军一方面对敌展开了强有力的政治攻势，瓦解敌军，一方面利用敌降将张纲善于制造攻城器具的特长，让他设计出新的攻城器具。公元 410 年 2 月初，晋军四面攻城，尚书悦寿开门迎降。慕容超率数 10 名骑兵突围逃走，后被晋军追获，送建康城斩杀。至此，东晋灭南燕之战以晋胜燕亡而告结束。

东晋灭南燕之战，刘裕能够取胜的主要原因，在于他了解敌人，了解自己，同时也了解地形对于己方的利弊。他正确地分析了南燕政权贪婪、知近利而无远虑的特点，料定目标短浅的慕容超不会凭险固守大岘山，果断地选择了一条捷径直入敌国腹地。刘裕在

这次战争中，不仅“料敌制胜，计险厄远近”，而且做到了孙子所说的“动而不迷，举而不穷”。他善于根据敌情制订相应的作战措施，采取灵活的战术、战法来战胜敌人。刘裕根据南燕骑兵善于在平川地形作战，而晋军步兵在平川作战又容易被骑兵冲垮的情况，将车阵这一古老的作战队形与战法运用到作战中，组成了一个步、骑、车兵相结合的阵势，在作战中有效地抑制了燕军之所长。在两军相持时，刘裕及时运用奇兵袭击敌人薄弱的后方，有力地打击了敌人，为取得最后胜利奠定了基础。反观燕军之所以失败，除了慕容超目光短浅与骄横自负外，另一种重要原因还在于慕容超不懂得如何利用地形的便利克敌制胜。

在企业发展中，企业生存既是战略问题又是战术问题，活得下需要战术指导，活得好需要战略指引，活得久需要将战术与战略融为一体。战略生存着眼于长远，战术生存注重于当下。

企业信息化建设作为企业迈向未来生存的基础性战略举措，已将企业推上了长远的未来生存轨道，这与企业未来生存规律是相一致的，也是不变的抉择。但是，在市场生存日渐艰难的当下，企业不仅要考虑未来生存的要求，更重要的是如何在现实的生存困境中将信息化建设转化为企业生存力，确保企业在执行未来生存战略的当下发展得更稳更好，这样才能把信息化步子走得更实，从而一步步通达未来。所以，当前国内企业信息化建设要以谋求战术生存为主。

企业信息化建设要突出战术生存，就是要按照科学发展观的要求，坚持以信息化带动工业化、以工业化促进信息化，以体制创新和机制创新为动力，紧紧围绕转变经济增长方式，积极推广和应用信息技术，开发利用信息资源，提高企业管理水平，提高集中管控能力，增强企业生存力，以此促进企业持续、快速、健康发展。

以战术生存为主的企业信息化建设，必须把握好几个原则：

一是统筹协调，加强领导。站在战略高度，正确处理信息化与企业改革发展的关系，充分发挥信息化在企业改革发展中的支撑作

用；以需求促应用、以应用促发展。真正把信息化工作列入重要议事日程，加强信息化建设与应用。

二是统一规划，分步实施。紧紧围绕企业发展战略和主营业务需求，编制统一的信息化总体规划，坚持按照项目间的逻辑关系和优先级次序，制订年度建设计划，并统一组织实施。对于支撑企业主营业务的重大信息化项目，要统一标准、统一设计、统一建设、统一管理，防止各自为政，避免重复建设，确保建成并推广应用到整个企业统一集成的信息系统。

三是需求主导，实用高效。始终把提高业务运营水平和实现管理创新作为信息化工作的出发点和落脚点，立足于企业实际需求，通过持续完善、改进和优化，建设实用高效的信息系统，使之成为对企业管理决策和业务发展的全方位信息化支撑。

四是集成应用，积极创新。采用科学的项目与管理方法，依靠先进成熟技术，缩短建设周期，提高项目成功率。要注重管理创新，流程优化和生产过程改造；着力信息技术的集成应用创新，逐步从以引进消化吸收与集成应用创新为主，过渡到以自主开发创新为主，增强企业自主创新能力。鼓励优先采用具有自主知识产权的国产软硬件产品和服务。

五是强化管理，保障安全。坚持管理与技术并重，从管理体系、风险控制、技术设施和运行服务等方面入手，不断提高信息系统安全的综合防护和不间断高效运行能力，确保网络和业务应用系统的安全运行，保证信息安全，以安全保发展，在发展中求安全。

以战术生存为主的企业信息化建设，主要体现在六个方面：

一是要加快建设企业综合管理信息系统，强化科学管理和集中控制。大力建设企业综合管理信息系统，整合系统和信息资源，扩大信息共享范围，提高管理水平和集中控制能力。充分运用企业综合管理信息系统，规范管理流程，提高决策与执行效率，使企业持续健康发展。

二是要大力推进主营业务信息系统建设与应用，使主导产业做

强做大。要与国际同行先进企业竞争，抓紧建设和完善支撑主导产业发展、集成共享的主营业务信息系统，为做强做大主业提供可靠的信息化保障。要高度重视各种主营业务信息系统的推广应用，进一步提高主营业务自动化、智能化、网络化和自主创新水平，降低生产经营成本，节约资源能源消耗，快速响应市场需求，提升产品服务质量，提高生产效率和经济效益。

三是要大力推进电子商务应用，增强市场生存能力。要以供应链管理为重点，整合上下游关联企业相关资源，建设以产业链为基础的电子商务平台，推进企业间电子商务，带动中小企业的应用。加大大宗原材料和重要物资的网上集中招标采购力度，降低采购成本。搭建面向全球的电子商务平台，充分利用国际国内两种资源、两个市场，提高参与国际分工合作和市场生存的能力。

四是要重视信息基础设施的完善与应用，提升信息化服务水平。不断改善网络基础设施，保障信息系统高效运行。深化办公自动化应用，提高协同办公水平。普遍应用安全的电子邮件系统、视频会议系统、IP 电话系统等，扩大信息共享范围，提高经营管理效率。建立上下统一的内部门户系统和外部门户网站，加强工作交流和知识管理，规范在线服务。

五是要提高信息安全水平，保障信息系统稳定运行。要严格落实信息安全责任制，健全管理制度，加强检查教育，及时消除隐患，防止发生重特大信息系统事故。建立和完善信息系统安全应急处理机制，加强重特大风险的识别、防范和控制，提高信息系统的灾难恢复能力。按照国家信息安全等级保护要求，完善信息安全保障体系。把日常管理、技术手段和应急机制结合起来，强化网络运行和场地安全，确保重要数据安全和信息系统稳定运行。

六是要加强信息化技术标准和管理规范建设，保障信息集成共享和管理科学高效。参与标准制订工作，要遵循国际标准和国家标准，制订符合企业特点的技术标准。加快信息代码、数据源定义、应用平台和业务流程等标准化建设。推进信息系统开发的标准化，

确立统一的系统设计、程序开发和项目管理规范。推进系统间信息交换接口的标准化，实现系统集成。建立健全信息化管理规范体系，确立工作管理、规划计划、项目招投标、项目实施、项目验收、系统运行维护、安全和标准等管理办法及实施细则。要加大对技术标准和管理规范的执行力度。

以战术生存为主企业信息化建设，重在应用、实效、快捷、方便、准确。

从工作体制上，企业要从专职领导、专业管理、责任到位、制度健全等方面，切实加强对信息化工作的统一领导和重大项目的推进，建立健全企业信息化领导小组工作体制；有条件的企业可以设由企业领导成员担任的总信息官（CIO）岗位，加强信息化统一领导的工作常规化和制度化建设。企业主要负责人要直接参与信息化重要决策，亲自协调推动重大信息化项目实施。建立健全企业信息化管理部门，落实机构和人员，强化统一管理职能，不断提高信息化决策的执行和组织实施水平。信息化管理部门要负责编制和组织实施信息化总体规划和实施计划，要在重大信息化建设项目中牵头组织协调各相关业务部门和用户单位，共同推进项目实施，保证项目成功建设和推广应用。企业各级领导要在信息系统应用方面起表率作用，带头营造信息化建设与应用的良好氛围。

从发展规划上，要紧紧围绕企业发展总体战略和主营业务，制定企业信息化总体规划，并纳入企业发展规划，确立信息化在企业发展中的战略地位。要依据总体规划制订并实施年度计划，统一组织信息系统建设。信息化总体规划和年度计划的预算要纳入企业预算管理，设立信息化专项资金，集中投入，统一管理，专款专用。保证系统建设和运行维护资金的持续投入，加强投资管理，提高资金使用效率。

从考核机制上，要研究制订具体、简便、合理、可行的信息化建设进度、质量、效果等考核指标，将信息化建设成效列入企业各部门和各成员单位，以及信息化组织领导、工作管理、建设应用、

维护服务等各环节的年度工作考核内容，切实通过加强绩效考核工作，促进信息化建设责任与权利紧密结合，建立健全信息化建设激励约束机制。

从队伍建设上，要将人才培养与推进信息化结合起来，积极引进和培养企业急需的信息化专业人才和复合型人才。要制订企业全员信息化培训计划，开展针对企业领导、管理人员、技术人员和使用人员的信息化定期培训，不断提高企业对信息化的认识和应用水平。

总之，企业信息化建设，就是要按照既定的战略路线，结合现在企业所处的环境、资源存量和企业文化，采取一个又一个灵活的战术措施，一步一步地走下去。没有战术生存也就没有整个信息化对于企业未来的战略生存，这个生存过程既是企业成长、发展的过程，也是企业根据环境变化，运用企业文化来整合资源所进行的自我调适过程；既是企业的战略生存，也是企业的战术生存，整个过程就是将企业战略与战术融为一体。

开展企业信息化工作是一项复杂的系统工程，它既需要软件和硬件设备的大量投入，又需要人力、物力、智力的投入；需要对企业的业务流程进行重组，必要时还需要对企业的组织结构进行改造，需要做长期艰苦的工作。

第一、选准企业信息化突破口。企业信息化突破口的选择原则上讲，信息化应该自下而上、由里而外，因为这样数据才能取自于源头，真实、有效。但实际上，企业的发展是不平衡的，出现的问题在各个层次的分布是不均匀的，所以，企业在进行信息化规划时，对信息化的建设应该做出先后安排。企业信息化的突破口可以从企业生产经营瓶颈突破或从企业独有优势入手。

从企业生产经营瓶颈突破。根据木桶理论原理，信息化建设选择企业管理最薄弱环节、最需要解决的环节作为突破口，可以带动企业整体管理水平的上升。对于企业领导有战略眼光，对企业信息化建设很支持、企业整体素质较高的企业，企业信息化建设可以选

择从瓶颈突破。

从企业独有优势入手。每个企业在市场上生存，能够适应竞争，一定有它独有的优势。从企业独有的优势入手，可以提高信息化建设的成功率，见效快，也为下一步企业信息化建设打下良好的基础，增强整个企业对信息化建设的信心。对于企业领导有战略眼光、对企业信息化很支持、企业整体素质不高的企业，可选择从企业的优势入手。

第二、员工培训应在信息化实施前。大多数企业经营者和员工素质不能适应信息化建设的要求。培训是提高企业整体素质、推进企业信息化的基础工作。培训的目的有两个，一是使员工接受信息化管理的理念，为企业信息化建设奠定理念基础，二是使员工会应用计算机，为信息化建设奠定应用基础。这样，才能使企业信息化走上良性发展的道路。因此，培训应分两大步走，对于理念的培训，应该在信息化实施前进行培训，而对于应用部分，则在信息化建设时及时培训。

第三、打通人才和网络通道。企业信息化的人才来源与企业其他人才来源一样，有内部培养和外部引进两种渠道。不论是培养人才还是引进入才，都要求企业首先建立与企业信息化建设相适应的用人机制，形成尊重知识、尊重人才的良好氛围，解决企业人才留不住的问题。

随着企业规模的不断扩大，企业地域分散的情况越来越多，企业信息化建设网络通道的范围将越来越大。如果企业自己铺设网络，势必牵涉大量的人力、物力和财力。利用中国电信等网络通道提供商的通道资源，租用或外包建设是企业与中国电信等部门双赢的选择。

十九　客主人分[1]

【原文】

兵有客之分，有主人之分。客之分众，主人之分少。客倍主人半，然可敌也[2]。负……定者也[3]。客者，后定者也，主人安地抚势以胥[4]。夫客犯隘逾险而至，夫犯隘……退敢刎颈，进不敢拒敌，其故何也？势不便，地不利也。势便地利则民自……自退。所谓善战者，便势利地者也。

带甲数十万，民有余粮弗得食也，有余……居兵多而用兵少也，居者有余而用者不足。

带甲数十万，千千而出，千千而□之……万万以遗我。所谓善战者，善翦断之，如□会捝者也。能分人之兵，能按人之兵，则锱【铢】[5]而有余。不能分人之兵，不能按人之兵，则数倍而



不足。众者胜乎？则投算而战耳(6)。富者胜乎？则量粟而战耳(7)。兵利甲坚者胜乎？则胜易知矣(8)。故富未居安也，贫未居危也；众未居胜也，少【未居败也】。以决胜败安危者，道也。敌人众，能使之分离而不相救也，受敌者不得相……以为固(9)，甲坚兵利不得以为强，士有勇力不得以卫其将，则胜有道矣。

故明主、知道之将必先□，可有功于未战之前，故不失；可有之(10)功于已战之后，故兵出而有功，入而不伤，则明于兵者也。

五百一十四……焉。为人客则先人作……兵曰：主人逆客于境……客好事则……使劳，三军之士可使毕失其志，则胜可得而据也。是以按左挟右(11)，右败而左弗能救；按右挟左，左败而右弗能救。是以兵坐而不起，避而不用，近者少而不足用，远者疏而不能……

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。客，指战争中攻入他人境内的一方。主人，指在自己土地上防守的一方。分，份量，比例。

（2）敌：匹敌。意谓主人兵力只有客方的一半，然而可以与之匹敌。《汉书· 陈汤传》：“又兵法曰：客倍而主人半，然后敌。”

（3）此句残缺，原文疑当作：“主人者，先定者也。”先定，指先作好部署。

（4）意谓凭据良好地形，利用有利形势，严阵以待。

（5）锱【铢】：据《淮南子· 兵略》：“故能分人之兵，疑人之心，则锱铢有余；不能分人之兵，疑人之心，则数倍不足。”简文“锱”字残存“金”旁，“铢”字全缺，今据《淮南子》补。锱、铢都是古代两以下的重量单位，比喻份量极重。

（6）算：古代计数用的算筹。意谓如果人多既能取得胜利，那只要数数算筹就可以决定胜负了。

（7）意谓如果财富雄厚就能取得胜利，那只要量一量粮食的多少就可以决定胜负了。

（8）意谓如果武器装备精良就能取得胜利，那么胜负也就太容易知道了。

（9）“以为固”上约缺八字，据《善者》篇的类似文字，以上两句可补足为，“受敌者不得相知，沟深垒高不得以为固。”受敌：受攻击。

（10）“之”字疑是衍文。

（11）挟：击。按左挟右，意谓牵制敌人之左翼，而攻击其右翼。

【译文】

在作战当中有客军和主军之分。进攻的一方为客军，兵力必须比对方多，而处于守势的为主军，兵力较少。当客军兵力是主军兵力的一倍，主军兵力只有客军一半时，可以交战。……客军当然是在主军之后进入阵地的。主军则已占据有利地形，严阵以待客军了。而客军要攻破关隘，越过险阻，才能到达交战地点。进攻关隘……后退就等于自杀，不敢前进抗拒敌军，是什么原因呢？这是因为形势不利，地形不好。当形势有利，地形有利时，士兵自然会……通常所说的善于用兵的人，会让形势和地利有助于自己。

有 10 万大军，哪怕百姓有余粮也不可能保证供给，……养兵时觉得多，而用兵时却觉得少，养兵有余而用兵时兵力又不够。

10 万大军，成千成千地出征，……善于用兵作战的将领，必定善于分割截断敌军，就像……而会解脱的人一样。能分散敌军兵力，善于抑制敌军兵力的将领，哪怕自己的兵力非常少，他用起来也会觉得有富余，而不会分散敌军兵力，不能抑制敌军兵力的将领，即使自己的兵力数倍于敌军，他仍然觉得不够用。兵多就能取胜吗？如果真是这样，那么用抽签算算双方的兵力就可知战争的结果了。富足就能取胜吗？那么量量双方的粮食就可以知道战争的结

果了。兵器锐利，铠甲坚固就能取胜吗？那么胜负就很容易预先知道了。所以说，国家富足，不一定就安全，国家贫穷，不一定就有危险；兵多不一定就能取胜，兵少也不一定就会失败。决定胜败与安危的关键在于掌握用兵的规律。敌军兵多，可以使敌军分散而不能相互救援，使敌军……虽然铠甲坚固，兵器锐利，却不能发挥威力，军兵勇敢却不能保卫他们的将领，这样就懂得了作战的规律了。

所以说，英明的君王和懂得用兵规律的将领必定事先……交战之前就有把握取胜，这样的君王和将领就能万无一失；而在交战之中能取胜，出兵之后能建功立业，退兵之时不受损伤的将领，这才是善于用兵的人。

（中间三行散简文字残缺，无法译出）……使敌军疲劳，就可以使敌军全军将士完全丧失斗志，那么，就有战胜敌军的把握了。所以钳制敌军左翼而攻击敌军右翼，就是要使其右翼失败时，左翼不能救援；钳制敌军右翼而攻击其左翼的战法，也是要使得敌军左翼失败时右翼不能相救。这样作战，就是要使得敌军只能动弹不得，避而不战，只敢远避而不敢交锋，造成敌军近处兵力少，不够用，远处的被分散了不能支援……

【心得】

似乎从标题上看，文章在讲述防御与进攻，但其重点却放在了统兵将领的指挥艺术。从主，客两军的态势又讲到善于利用地形地利；从主、客两军的力量比较，讲到将帅要具有分散敌军兵力、抑制敌军将领等指挥素质，最终进入本文的中心意图——用兵的规律。孙膑用 3 个设问的方式：兵多就能取胜吗？富足就能取胜吗？兵器锐利、铠甲坚固就能取胜吗？接着又用三个一目了然地回答，说明真正的强大决定胜负。在此基础上提出了自己的论点：懂得用兵规律，有足够信心的将领，才是真正会用兵的将领；而在战事开始后有所准备和防御的将领，也只能算刚入门的将领。

公元208年（献帝建安13年），曹操率军87万，水陆并进，计伐东吴。诸葛亮分析天下形势，向刘备建议：联合东吴，使南北相持，我军将可从中得利。刘备接受了诸葛亮的献计，当即派他去东吴进行游说。诸葛亮奉命来到江东，几次用计，多番曲折，先是“舌战群儒”，促使孙权与周瑜下定决心与曹军抗争。然而，在这过程中，由于诸葛亮屡屡表现出非凡的智慧与才能，遭到东吴都督周瑜的嫉恨，周瑜决心设计除掉诸葛亮，为东吴根除后患，草船借箭就是因周瑜蓄意谋害他而由诸葛亮导演出的精彩一幕。它生动地说明诸葛亮用兵具有知己、知彼、知天、知地的特点和才能。

却说这一天，周瑜在大营中邀请诸葛亮与众将官一道议事。大家坐定后，周瑜对诸葛亮说：近日即将与曹军会战，水上交锋，先生以为应该用何种武器为先？诸葛亮说：大江之上，两军交锋，应以弓箭为先。周瑜说：先生所言，正与我意相合。只是现在军中箭枝甚缺，能否请先生监造10万枝箭，以作应敌之需；这是公事所在，还望先生不要推辞哩！诸葛亮明知这是周瑜设计陷害，但他却心中有数，便回答说：都督委派之事，我岂敢推辞，只是不知10万枝箭，何时即需备齐呢？周瑜说：10日之内备齐如何？诸葛亮说：曹操大军，即将到来，若等10日，恐怕误了人事哩！周瑜听了有些纳闷，心想：我限10日，正要难为于他。他却反说10天时间太长，这是何意？便问诸葛亮道：那么，依先生之见，那应是几天完成才好呢？诸葛亮说：只需3天，便可向您缴纳10万枝箭，以应急需。周瑜听了更是暗暗吃惊，说道：这可是军中无戏言呀！诸葛亮说：我岂敢戏弄您大都督呀！您如不信，我愿立下军令状，3日之内缴不出10万枝箭，甘愿按军令受罚！周瑜听了诸葛亮的话，以为这下诸葛亮是中了自己的计了，大喜过望，当即命令军政司拿来纸笔让诸葛亮签下军令状，并假惺惺地对诸葛亮说：待您完成这件大事，我定当重谢，摆酒为先生庆功！诸葛亮说：今日造箭已经来不及了，从明天算起吧，到第3天您来取箭就是了，说罢便告辞而去。诸葛亮走后，当时任周瑜军中赞军校尉的鲁肃吃惊地对

周瑜说：诸葛亮莫不是有诈吧，3 天怎能造成 10 万枝箭呢？周瑜说：管他的，是他自己送死，又不是我逼迫他。今日他当众立下令状，这下便插翅也难逃了！我还要吩咐工匠故意拖延时间，所需要的器材也迟迟不给他备齐，看他如何是好！您与诸葛亮交情甚好，不妨到他那里去探听一下虚实，看他到底怎样造箭。

说罢，鲁肃便来到了诸葛亮住处，诸葛亮一见鲁肃来到，故意装作为难起来，对鲁肃说：子敬（鲁肃的号）呀，您可得救救我哩！3 日之内如何能造成 10 万枝箭啊！鲁肃说：这全是先生自取其祸，教我怎能相救哩！诸葛亮说：事到如此，别的事我也不求您了，只求一件事，借给我 20 艘船，每艘船配军士 30 人，船上一律用青布作成幔帐，各扎稻草千余束，分布于幔帐两边，这样，我包管 3 天后缴纳 10 万枝箭就是了。只是我的这个要求，请您务必不能告诉都督，不然的话，他又会坏我大事。对于诸葛亮这点微不足道的要求，鲁肃满口答应了，回到周瑜那里真的没有提诸葛亮借船的事，只说孔明根本用不着什么造箭的器材和工匠，一切他自有道理。周瑜听了鲁肃的回报感到十分奇怪，但又想不出怪在哪里，便说：那好吧，看他 3 天内怎样拿 10 万枝箭来见我！

却说鲁肃按诸葛亮的要求私自拨出 20 艘船，每船 30 人，以及布幔、稻草束等一一备齐，只等诸葛亮调用。却不料第一天并不见诸葛亮的动静，第二天也还是不见动静，直到第三天四更天时，诸葛亮才秘密邀请鲁肃来到船中。鲁肃问道：您叫我到船上来是为什么呀？诸葛亮说：特地请您来一同去取箭哩！鲁肃感到奇怪，问道：到哪里去取箭呀？诸葛亮笑着说：这您就不需多问了，等船开到前面您自然会明白的。说罢，命令士卒用长长的绳索把 20 艘船连在一起，朝着北岸魏营的方向开去。这天晚上，大雾迷漫，长江之上，更是迎面不辨人影。诸葛亮只是催促船队加速前进，到五更天时，已经靠近曹军水寨了。这时，诸葛亮吩咐军士把船倒过来，头朝西，尾朝东，一线儿摆开，就在船上擂鼓呐喊。鲁肃吓得不行，说道：先生，你这样大吹大擂，假若曹操听到了，出兵来攻，

如何是好？诸葛亮笑着说：不碍事，我料他曹操见到大雾迷漫，不辨虚实，必不敢出兵，我们只管喝酒取乐，等天亮雾散，便回营去。

且说曹操营中，听得江上擂鼓呐喊，水军首领毛瑜、于禁慌忙报告曹操。曹操听到报告，下令道：江上重雾，吴军忽至，必有埋伏，切切不可轻动，可拨水军弓弩手5000人前去以乱箭射之。说着又派人叫张辽、徐晃也各带陆军弓弩手3000人前往江边助射。这样水陆两军弓弩手合计共约万余人，一齐向江中放起箭来。一霎时，箭如聚雨。过了一阵，诸葛亮又教军士把船再换个方向，头朝东，尾朝西，并且更逼近水寨受箭，一面还继续擂鼓呐喊。就这样，一直闹到日出雾散，诸葛亮才下令向江东返航。这时，20艘船上的稻草束上已排满了箭，等到曹操发觉派兵来追赶时，诸葛亮的船已经走了20多里，任你怎样也追不上了。

在返航的路上，诸葛亮对鲁肃说：我叫士兵大略地算计了一下，每艘船约莫受箭5000～6000千枝，不费我们半分之力，已经得了10万余枝箭，明日用它来射曹军，这岂不是很划算吗？鲁肃听了这话佩服得五体投地，问道："先生真是神人呀，您怎么会知道今天有大雾呢？"诸葛亮回答道："为将者用兵打仗，如果不通天文不识地利，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，那岂不是一个庸才？用那样的人带兵是注定要误事的。我在3日前便已算定今日必有大雾，所以才敢在周瑜面前夸下海口，立下军令状哩。"说着说着，船已到岸，周瑜正派500军士在江边等候搬箭，计数的结果竟10万有余，周瑜想害死诸葛亮的阴谋又没有得逞。

据《战国策·赵策》记载：春秋末期，智伯联合韩、魏两国，攻打赵国。赵襄子和张孟淡商量防御的方法，张孟淡回答说："董阏于乃是先王赵简子的才臣，和尹铎一起治理晋阳时，一直因善政被人赞美，其遗风仍留传至今。

先王曾说过，如果国家有难，不可离开晋阳太远。依我看，还是坚守晋阳为好。"于是赵襄于便转移到晋阳，到了晋阳城才发现，

不但城廓崩坏，仓库没有存粮，府库没有金钱，兵器库没有武器，就连四周的村落，也没有任何防御设施。他于是对张孟淡说道：“在一无所有的状态下，叫我如何御敌呢?”张孟淡说：“圣人之治，储藏财物于民间，而不在库府；致力于教化人民，而不注重营造城郭。这样民则无不心服。因此，如今可下令要人民保留3年的生活必需品，而多余的金钱和粮食都必须交出，让那些年轻的人修筑城池，人民是会服从命令的。”赵襄子下令之后，第2天人民就送来了无法估量的粮食、金钱及兵器，5天后，城郭修理完毕，一切防备用具也都重新整治。

赵襄子又说：“可是没有箭，该怎么办呢?”张孟淡说：“董子宫屋舍的旁边，种有大树，现在已经长到一丈高，可以砍下来用了。”赵襄子立即将其砍下，制成箭样，但有了箭杆而没有箭头，又该怎么办呢？张孟淡又说：“董子宫屋舍的柱子，是炼铜打造成的，你尽管使用就是了。”赵襄子马上用柱子上的铜，制造所需的箭头。不久，智伯的军队来攻，赵襄子出战迎敌，最终将智伯杀死，消灭了他率领的军队。可见有备无患在战争中的重要性。

从，“草船借箭”一事中，不难看出，诸葛亮正是孙膑所推崇的“有功于未战之前”的智慧者，在一些关键作战问题上，他善于把握，都能做出神妙的部署，因而事事主动，稳操胜券。相比之下，周瑜在政治和军事大局上不识大体，心胸狭窄；在具体用兵上又不精通天文地理，以至为欠东风而一筹莫展。曹操则既不能把握形势，在大冬天用兵征南，犯了许多兵家大忌，注定要失败；在具体用兵上刚愎自用，不晓当地气象的特殊规律，其失败是必然的定局。

二十　善　者[1]

【原文】

善者，敌人军□人众，能使分离而不相救也，受敌[2]而不如知[3]也。故沟深[4]垒高不得以为固，车坚兵利不得以为威，士有勇力而不得以为强。故善者制险量阻[5]，敦三军，利屈伸，敌人众能使寡，积粮盈军能使饥，安处不动能使劳，得天下能使离，三军和能使柴[6]。

故兵有四路、五动：进，路也；退，路也；左，路也；右，路也。进，动也；退，动也；左，动也；右，动也；默然而处，亦动也。善者四路必彻[7]，五动必工[8]。故进不可迎于前[9]，退不可绝于后[10]，左右不可陷于阻，默然而处，□□于敌之人。故使敌四路必穷，五动必忧。进则傅[11]于前，退则绝于后，左右则陷于阻，默然而处，军不免于患。



善者能使敌卷甲趋远[12]，倍道

兼行[13]，倦病而不得息，饥渴而不得食。以此薄敌，战必不胜矣[14]。我饱食而待其饥也，安处以待其劳也，正静以待其动也。故民见进而不见退，蹈白刃而不还踵[15]。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。善者，指善战者。

（2）受敌：受攻击。

（3）不相知：互不知情。

（4）简文“沟深”二字只残存“水”旁，据文义释。

（5）意谓善战者能审察地形，利用险阻。

（6）柴：陋俗为訾，怨恨。

（7）彻：通达。

（8）工：巧，善。

（9）意谓进军时敌人不能阻挡前进。

（10）意谓退军时敌人不能切断退路。

（11）傅：借为保薄，迫。

（12）卷甲：卷起铠甲。趋远：向远方急进。

（13）一天走两天的路。

（14）“战必不胜”是指敌方说的。

（15）不还踵：犹言不旋踵。意谓冒锋刃而不后退。

【译文】

善于用兵的人，在敌人兵强人多的情况下，能使得敌军兵力分散而不能相互支援，遭到攻击时不能互通情报。所以说，壕沟很深、壁垒很高的阵地算不得坚固，战车坚固、兵器锐利算不上锐不可挡，士兵勇猛善战也算不上强大。因此，善于用兵的将领善于审视地形险阻而加以利用，能够指挥全军将士进退自如，敌军兵多时能使其变少，敌军军粮充足时能让其挨饿受饥，敌军稳守不动时能使敌军疲劳，能让得全国民心的敌军离心离德，能使全军团结的敌

军互相怨恨。

军事上有四路五动，前进是一条路，后退是一条路，向左是一条路，向右也是一条路；前进是动，后退是动，向左是动，向右是动，按兵不动同样也是动。善于用兵的将领做到四路通达，五动巧妙。因此，当自己的军队前进时会让敌军不能牵制，后退时不会让敌军切断后路，向左向右不会受敌军阻拦，按兵不动时，反过来要使敌军四路全都受困。五动必定有忧虑，前进时必有我军阻挡于前，后退时必定被切断后路，向左向右一定受到阻挡，即使按兵不动，也难免覆灭。

善于用兵的将领，能让敌军偃旗息鼓绕远路，也能使敌军抄近路急行军，能使敌军疲病而得不到休息，又饥又渴而不能吃饭喝水。敌方用这样的军队交战。那肯定是不能取牲了。而我军则是吃饱了等待饥饿的敌军，以逸而等待疲惫的敌军。按兵不动而等敌军动。这样交战，我士卒们定会勇往直前，绝不退缩。

【心得】

这也是一篇讲述临敌作战的方法与战术的文章，讲得是只有在任何情况下都能克敌制胜的将领，才是会用兵的将领。文章一开头就提出面对强敌时，会用兵的将领能巧妙地寻找有利于己方的机会和地形，让敌军由全局的优势变为局部的劣势，让其处于被动，并战而胜之。

文章不但指出了善于用兵的将领应该具备的水平，而且又指出了应该达到的境界：善于观察和利用地形，机动指挥全军，能使敌军兵力由多变少，由粮足变为粮少，由逸变疲，由团结变为不和等等。这些述说对用兵作战的将领有很好的借鉴作用。

文章进而把用兵的临敌指挥概括为“四路五动”，特别是把“按兵不动”也列为一“动”，很有辩证思想，也是很有见地的说法。“四路五动”，很准确地概括了作战当中的各种运动方式，孙膑就是从这“四路五动”的指挥上来判断将领善于用兵的程度。孙膑

把用兵能做到“四路通达，五动巧妙”的将领认定为是真正会作战的将领，并进而将“四路、五动”阐释为让自己的军队进、退、守皆运动自如，并让敌军“四路受困，五动忧虑”。所以说将领在一军中是很重要的，而一个具有高极智慧的人更重要。

公元215年，曹操消灭了西北马超、韩遂势力后，便亲率大军进攻汉中的张鲁，以占据汉中。张鲁是东汉时期“五斗米道”的道教传教人，被东汉统治者封为镇民中郎将后，成为汉宁太守，转变为封建统治者。张鲁得知曹操进攻汉中，自思以汉中一隅之地，不足与曹操对抗，想投降曹操，但他的弟弟张卫不同意。张卫在曹军到达平阳关（今陕西勉县西北）时，率领1万多人据关坚守，平阳关最终还是被曹操攻破，张鲁及巴中地区的宗人首领均投降了曹操。因此，曹操基本上控制了汉中及巴中地区。

刘备对于曹操势力进入汉中，而且深入巴中地区十分担心。他派部将黄忠出兵击败了曹军在巴中地区的势力，控制了这一地区。这时曹操的军队驻扎在汉中。他的丞相司马懿曾向他建议，要他抓住时机进攻益州。曹操鉴于西蜀守备不易攻破，且自己后方还不稳定，因而没有采取军事行动。不久，他把原驻守在长安的大将夏侯渊调来驻守汉中，自己领兵回到了中原。

汉中的地理位置对于刘备、曹操来说都是十分重要的。它是四川东北的门户，曹操占据汉中，可以使益州北方无险可守，这对占据四川不久的刘备无疑形成了极大的威胁；而汉中如果被刘备占据，那么刘备则可以攻关中，退可以守益州。因此，刘备决心将汉中夺回自己的手中。公元月217年，刘备亲率主力进攻汉中，留诸葛亮守成都，负责军需供应。刘备大军屯驻阳平关，想攻下这一战略要点。刘备选精兵万余轮番攻阳平关，始终没能得手。双方在阳平关相峙一年有余。公元219年正月，刘备经充分地准备与策划，决定采取行动以改变这种长期相持的局面。刘备率军避开地势险要、防守严密的阳平关，南渡汉水，沿南岸山地东进，一举抢占了

军事要地定军山。定军山是汉中西面的门户，地势险要，刘备占领了定军山，就打开了通向汉中的道路，并且威胁着阳平关曹军侧翼的安全。夏侯渊被迫将防守阳平关的兵力东移，与刘备争夺定军山，以防止刘备进军和北上，曹军在汉水南岸和定军山东侧建营垒，修围寨，设鹿角（一种栅栏式的防御工事）。刘备军夜攻曹营，火烧南围鹿角。夏侯渊命张台守东南，自率轻骑往救南围。刘备军又急攻东围，并派黄忠率精兵埋伏在东、南围之间的险要地段。张合不支，夏侯渊又急忙率军回援东围。黄忠居高临下，以逸待劳，突然攻击行进中的夏侯渊。夏侯渊毫无防备，战败溃逃，夏侯渊本人也被黄忠斩杀，张合率军退守阳平关。

夏侯渊死后，曹军由张郃统领。曹操得知汉中战场失利。亲率主力从长安出斜谷，迅速赶赴阳平前线救援汉中。这时，蜀军士气旺盛，刘备通过定军山争夺战改变了以前的被动局面，也信心十足。他对随从的部将说："曹操虽然再来，也将是无能为力了，汉中必然归我所有。"待曹军到达汉中后，刘备利用有利地形，拒守险要之处而不与曹操决战。同时，刘备遣游兵扰袭曹军后方，劫其粮草，断其交通。曹军攻险不胜，求战不得，粮食缺乏，军心恐慌，后无斗志，士卒逃亡者不少。一个多月后，曹操不得不放弃汉中，全军撤回了关中。刘备如愿占据了汉中，不久，他派刘封、孟达等攻取了汉中郡东部了房陵（今湖北房县）、上庸（今湖北竹山西南）等地，势力得到了扩大与巩固。汉中争夺战以刘备的胜利而告结束。

孙武在《孙子兵书·军争将》中提出，用兵作战最困难之处在于争夺制胜条件。从刘备、曹操争夺汉中之战中，也确实证实了孙子这一观点的正确性。交战之初，曹操据汉中，扼守阳平关这一军事要地，打退刘备军队的多次进攻，使得刘备处于长期屯兵坚城要塞之下而毫无进展的被动状态之中；而后来，当刘备抢占了另一更为有利的军事要地定军山后，形势便完全发生了逆转。刘备由被动

变为主动，由受制于人变为制于人——能够以逸待劳，调动曹军，使曹军疲于奔命，来回奔走，以至于最后陷入了求战不得，进退两难的境地。争夺制胜权的重要，从曹、刘两军争夺汉中的战例中，充分地体现了出来。

刘备之所以能变被动为主动，最主要的一点是他在关键时刻能够做到“以迂为直，以患为利”。在初战不利的情况下，刘备停止了以硬碰硬的作战方法，通过长途迂回，占领了另一军事要地定军山，取得了战争的主动权。此后，刘备便反客为主，调动曹军并在运动中伏歼灭了曹军，刘军面对曹操的援军，采取以主力守险不战，以游兵扰其后方的战略，逼迫使曹军撤出了汉中。

东晋时期，刘裕北伐灭南燕、后秦之后，于公元420年6月迫晋恭帝让位，自立为帝，国号为宋，史称刘宋。刘来政权占领了中国黄河以南的大部分地区，而北方则被鲜卑族拓跋氏建立的北魏政权所占领，形成南北对立的两个政权。而后，刘宋经历了齐、梁、陈等朝代的更迭；北魏则分裂为东、西魏，后变为北齐、北周。沙苑、渭曲之战即发生在北魏分裂后的东、西魏之间。

公元534年，统一了我国北方的北魏分裂为东魏和西魏两个政权。西魏建都长安（今陕西西安），政权为丞相宇文泰所把持。东魏定都邺（今河北漳南），政权为丞相高欢所把持。双方为吞并对方，进行过多次的战争。发生于公元537年的沙苑、渭曲之战只是其中的一次。在这次战争中，东魏出动20万大军进攻西魏，西魏军则以7000精骑迎战。由于西魏军统帅宇文泰在处军相敌方面高出东魏高欢一筹，因而西魏军能够以弱胜强，赢得了这场战争的胜利。

公元534年，北魏分裂为东、西魏后，东魏依仗地广人多，军事上占有相对的优势，便出动军队企图占领西魏重要关口潼关，但被西魏击退。此后，东魏二次出军攻战潼关未成。宇文泰对于高欢多次袭击西魏要地愤愤不平便于公元537年8月率军东进，攻占了

东晋的军事要地恒农（今河南三门峡市西）。没过多久，东魏高欢就命大将高敖曹领兵 3 万，由洛阳向西反击恒农；同时自率主力 20 万，由太原、临汾南下，从蒲坂（今山西永济西）西渡黄河，进袭关中，从而拉开了沙苑、渭曲之战的序幕。从高欢行动的趋向看，他是想分二路向长安方向推进。一路由高敖曹军从洛阳至恒农，夺回恒农后向潼关、渭南方向推进；另一路由高欢亲自带领，从蒲坂西渡黄河，占领军事要道华州，然后向前推进，急速与高敖曹军会合。

西魏宇文泰得知高欢西进的消息，决定尽全力阻止敌军西进。他一面命大将卞熊坚华州（今陕西大荔），阻止魏军西进；一面派人到各地征调兵马，并从恒农抽调出近万人回救关中。东魏高敖曹趁势包围了恒农；高欢军渡过黄河后，即攻华州城，然而华州城坚难攻，于是高欢命军队在距华州北 30 余里的许原屯驻。

宇文泰军回到渭南后，便欲进攻高欢。部将们认为，各地征调的兵马还未赶到，敌我兵力悬殊较大，还是暂不迎战为好。宇文泰坚持己见。他解释说：现在东魏军远道而来，首攻华州不下，便屯兵许原观望，说明他们军队人数虽多，但没战斗力，也没有苦战克敌的精神，我们趁他立足未稳，地理不熟，趁机迎击。如果让其站稳脚跟，继续西进，逼近长安，那就会动摇人心，形势对西魏将更为不利。宇文泰的解释打消了部将的疑虑。西魏军抓紧做好北渡渭水的准备。

9 月底，西魏军在渭水上搭好浮桥。宇文泰亲率轻骑 7000 人，携带 3 天的粮秣，北渡渭水。10 月 1 日，宇文泰军进至距东魏军 60 里处的沙苑（今陕西大荔南）驻扎下来。宇文泰驻军在沙苑扎营后，立即派人化装成许原一带的居民，潜入东魏兵营附近活动，侦察高欢军队的情况。经过侦察，宇文泰证实了自己的判断。在人数的对比上，宇文泰认识到敌军确实强于自己，但东魏军战斗力不强，而且骄傲轻敌。这时，宇文泰部将李弼建议利用 10 里渭曲



（渭河弯曲部分）沙丘起伏、沼泽纵横、芦苇丛生的有利地形，采取预先埋伏，布设口袋，诱敌深人的伏击之计，一举消灭敌人。这个建议正符合宇文泰出奇制胜的想法，于是，宇文泰欣然采纳此建议，决定利用渭曲复杂的地形环境打一场歼灭战。

高欢听说西魏军已进至沙苑，便决定寻找宇文泰所率的西魏军决战。高欢取胜心切，在未作认真部署的情况下便从许原率兵前来交战。西魏国见敌军出动，便依照先前的谋划在渭曲布设了埋伏，并规定伏兵以击鼓为号，以突然袭击的战法，围歼东魏军于既设阵地。

高欢军行进至渭曲附近，大将解律羌举见到渭曲沼泽、沙丘伏起，茂密的芦苇纵横于沼泽地深处，觉得这苇深泥泞的地形不利野战，便向高欢建议留下部分兵力在沙苑与宇文泰相持，然后另以精骑西袭长安。高欢急于寻找宇文泰军决战，没有同意他的意见。高欢提出放火烧芦苇，以火攻的办法攻击西魏军。但是他的部将侯景提出异议说："我们应当活捉宇文泰以示百姓，如果火烧芦苇，把他一起烧死，尸体不好辨认，谁能相信呢？"高欢的另一部将彭乐也附和说："以我军的兵力，几乎是以 100 个对他们 1 个，还怕打不赢吗？"在属下盲目乐观与自信面前，高欢利令智昏，放弃了火烧芦苇的主张，下令挥军前进，进入沼泽沙丘搜索宇文泰军。东魏军自恃兵多势众，混乱进深入沼泽地，而且毫无战斗队形。

宇文泰待东魏军进入伏击圈后，擂鼓出击。西魏军从左右两翼猛烈冲击东魏军，将其截为数段。东魏军遭到突然袭击，本来乱糟糟的队形更加乱成几团，在陌生而又复杂的地形中无法展开。东魏军穷于应战，自相践踏；西魏军趁势拼死奋战，杀东魏军 6000 余人，俘敌 8 万，东魏军大败溃散，高欢逃至蒲津，渡河东撤。沙苑、渭曲之战以西魏的胜利与东魏的大败宣告结束。

沙苑、渭曲之战在东、西魏众多次的交战中算不上大的战役，但我们仍可以这一次战役中窥视出东、西魏军在复杂地形条件下行



军作战，处军相敌方面的长短优劣。从战争的全过程中可以看出，西魏宇文泰在军事部署及“处军”、“相敌”方面，均深得兵法要领。

在企业的经营管理中，一支训练有素的团队，就等于企业拥有了地利、人和阵势等方面的致胜条件。人是一个团队生命的元素；团队精神是一个企业整体营销核心竞争力的“灵魂”，是企业克敌制胜的法宝，是有效履行企业营销变革战略新层次、新高度、新视野使命的关键因素；是企业经营战略实施系统能力的充分展示，我们要正确地认识和把握人与企业的关系；认真地培养企业骨干人才、核心人才、普通人才的团队精神，全面地提高企业整体营运的领导力、决策力、执行力。

第一、团队精神在企业信息化中的重要性。在企业整体的经营活动中，个人能力是团队的一个重要因素，但不是决定因素，决定因素是团队的整合、连续、控制、遵从、协作的一种精神；综观西方 200 多年的工业化历史和中国近 30 年的工业发展史；任何一个成功的企业家和管理学说的诞生，都把个人能力与团队精神的培养联系在一起。

企业的国际化、营销变革战略的发展、信息技术的发展改变了企业的竞争形态；人才资源对竞争者彼此产生巨大的影响。在企业国际化发展的今天，人力资源的因素特别是团队精神的作用就显得更为重要了。如何辩证地去看待人才资源的问题，从微软的李开复事情、TCL 通讯高层的集体事情到吴士宏股权变卖事情，说明了一个什么问题？无非就是一个决策共识的问题，这是 TCL 常规性错误主因：一个从决策层都不能达成共识的企业，肯定会有 2005 海外并购的失败。

第二、从人的心理角度出发培养团队精神力量。在高度智力与谋略对抗的信息化市场竞争中，很容易使不同层级的员工产生一定的心理压力。同时，在企业信息化营销变革战略的市场竞争中，竞

争者彼此在运用新闻战、心理战等手段，来瓦解对方的团队的员工士气和竞争意识。在很多情况下，竞争中的失利往往都是这些精神因素的影响。因此在信息化条件下营销变革战略的市场竞争不仅需要一种竞争意识，还要有良好的心理素质，具备“攻心伐谋”的承受力，“克敌制胜”的战斗力！

第三、通过培养团队精神提高人与体制的最佳组合。一个团队竞争力来源于人与人之间的互动与配合，而实现人与人的最佳组合，不仅需要合理的体制编制，而且需要强烈的竞争意识。在企业信息化的管理中贯彻科学发展观，始终要把人作为竞争力的第一资源。这就要求把关爱员工和培育团队精神统一起来。

坚持把培育团队精神摆在重要位置。大力培育团队精神，是企业信息化管理的必然要求，是做好执行准备的重要任务。团队精神作为一种企业觉悟，需要建立在人的思想基础之上。我们要以国际化的视野为指导，培养企业的国际营销能力。

坚持在执行过程中行动力的培训，培养实战中博弈精神。在企业信息化经营的每一个层面上，在做好市场竞争准备为前提的各项工作中，需要我们不断地锤炼和培养适应市场动态的执行能力；团队精神的培养是企业经常性的工作，是企业执行力生成的重要途径，也是培养团队精神的最佳平台，应当切实把团队精神的培养摆在战略规划的重要位置；从知识、管理、技能、服务等实际工作出发搞好企业培训，把团队精神体现在各种复杂、艰苦的执行过程中，真正地使每个层面的员工有效地掌握企业营销变革战略各个环节流程、信息化条件下各种应变策略。通过训练强健体魄、健全心理、增强素质，始终保持自信、激昂的精神状态。

不断赋予团队精神新的内涵。团队精神，作为企业的特有文化优势，有着一以贯之的深刻内涵，如信念、士气、作风等。这些东西任何时候都不能丢、不能变。但团队精神的内涵并不是僵化的、一成不变的。随着世界工业经济变革的发展，传统的企业理念正在

发生变化，团队精神的内涵也有了新的拓展。因此，在企业经营战略管理中，仅有“个人能力”是远远不够的。我们要在“国际视野”、“系统能力”、“智勇谋略”上去培养企业的团队精神，努力打造一批具有“国际化管理”素质的优秀人才，使企业不同层面的人才在执行技能、知识积累、应变能力上适应时代发展的需求。

第四、实现企业创新和培育团队精神有机结合

企业创新和团队精神，是辩证的统一。我们不能只看到企业创新的影响，看不到团队精神的作用，也不能只看到团队精神的作用，看不到企业创新的影响，而应把两者有机结合起来，最大限度地发挥企业创新的效能。近年来，中国企业创新的意识不断加快，信息化能力逐步增强。企业创新效能的增强，是综合国力提升的标杆，建立创新性发展的中国战略，是企业新的发展时期的历史使命。

在新经济时代，创新是企业生存之本。就一个具体企业而言，员工层面的创新才是企业创新的源泉。在一些企业，管理者一方面在大谈企业创新的重要性，忧虑员工的创新意识不够，另一方面又在有意无意地压抑员工创新的火花。实际上，员工的创新是需要管理者精心培养的，鼓励员工在工作中创新，同时也能提高员工对企业的忠诚度和员工工作的成就感。

二十一　五名五恭

【原文】

兵有五名：一日威强，二日轩骄[1]，三曰刚至[2]，四曰助忌，五曰重柔[3]。夫威强之兵，则屈软而待之[4]；轩骄之兵，则恭敬而久之；刚至之兵，则诱而取之；鹍忌之兵，则薄其前，譟其旁，深沟高垒而难其粮；重柔之兵，则譟而恐之，振而捅之，出则击之，不出则回[5]之。

兵有五恭、五暴。何谓五恭？入境而恭，军失其常。再举而恭，军无所粮[6]。三举而恭，军失其事[7]。四举而恭，军无所食。五举而恭，军不及事。入境而暴，谓之客。再举而暴，谓之华。三举而暴，主人惧。四举而暴，卒士见诈[8]。五举而暴，兵必大耗。故五恭、五暴，必使相错[9]也。



【注释】

（1）轩骄：疑是高傲或骄悍之意。

（2）刚至："至"疑借为怪。刚俊：刚愎自用。

（3）重柔：极其软弱。

（4）意谓用示弱的办法对付强敌。

（5）回：围。

（6）军队征集不到粮草。

（7）失其事：误事。

（8）见诈：受骗。

（9）相错：交替使用。

【译文】

敌军有 5 种类型：第一种是耀武扬威，第二种是高傲骄横，第三种是刚愎自用，第四种是贪婪猜忌，第五种是迟疑软弱。对付耀武扬威的敌军要故意示弱，装出屈服的样子以等待时机；对付高傲骄横的敌军，要装出恭敬的样子而假以时日；对付刚愎自用的敌军，可以用诱敌计而战胜；对付贪婪猜忌的敌军，可以逼其前锋，同时在其侧翼虚张声势加以骚扰，再用深沟高垒使其难于运粮补给；对付迟疑软弱的敌军，可以虚张声势施以恐吓，用小股部队作些试探性的攻击，如果敌军出动就加以攻击，如果敌军不出战就逼其后退。

军队有 5 种表示宽柔的情况，5 种表现强制的情况。表示宽柔分为哪 5 种情况呢？第一是在进入对方国境立即表示宽柔，敌军就会失去其正常的状态；第二次行动时向敌方表示宽柔，敌军就会无从得到粮食补给；第三次行动时向敌方表示宽柔，敌军就会失利；第四次行动时向敌方表示宽柔，敌军就要挨饿了；第五次进攻向敌方表示宽柔，敌军就无法完成任务了。表现强制又分为是哪 5 种情况呢？一进入对方国境就表现强制，该国人定会把你当做外来客；

第二次行动表现强制，就会引起该国哗然纷乱；第三次行动表现强制，就会引起该国百姓恐惧；第四次行动表现强制，你的士兵在该国就只能得到欺诈了；第五次行动再表现强制，你的军队就将大受损耗了。所以说，5 种宽柔、5 种强制必须交替地结合使用。

【心得】

本文章分两部分讲述对待敌国的态度，但这两部分又各有侧重。第一部分讲述两军对垒时，对待不同敌军的相应态度和办法。孙膑把敌军分为 5 种类型：即耀武扬威、高傲骄横、刚愎自用、贪婪猜忌、迟疑软弱。文章的重点不在于给敌军分类，而在于论述对付这 5 种敌军的办法。孙膑述说的这些办法针对性很强，述说得很具体。我们可以从实例中，认识和理解孙膑这些论述的价值。

北宋年间，辽将韩匡嗣、耶律沙和耶律哥休率领 5 万人马，进攻镇州。镇州守将刘廷翰急忙与崔彦进等人共商抵敌之计。刘廷翰分析说："我军在高梁河大败于辽军，元气大伤，现在辽军又大举进攻，如何是好？"崔彦进献计说："目前辽军气焰正旺，不能同他们正面交锋。我们不如诈降辽军，诱敌深入，然后打伏击战。"刘廷翰素知耶律哥休很有才干，怕被他识破，汉琼说："我们可先向他们献上粮草，使他们相信我们的诚意，然后就会接受我们的投降。"

几个人商定后，立即派人到辽军大营献粮投降。韩匡嗣见到粮草后，对宋军的归降深信不疑。耶律哥休提醒韩匡嗣说："宋军并没同我们交战，却来投降，怕是其中有诈。"韩匡嗣却不以为然地说："如果宋军佯装投降，又怎么会向我们献出粮草呢？"耶律哥休进一步劝导说："宋军之所以献粮草，一定是想骗得我们的信任，对他们不加防范。"韩匡嗣根本听不进去，不耐烦地说："我军在高梁河大败宋军，士气正旺，宋军得知我军又来进攻，自然闻风丧胆。我相信他们投降的诚意，即使他们是诈降，我们也不必害怕。"耶律哥休见韩匡嗣拒不听劝，只好告辞，命令自己的部下不得擅

动。而韩匡嗣和耶律沙同宋军约定次日受降，进入镇州城。

刘廷翰听到这消息，十分高兴，立即开始部署作战。他命令汉琼率领1万步兵埋伏于城北，负责截断辽军的退路，崔彦进率领1万步兵埋伏于城东，正面阻敌。又约边将崔翰、赵延进连夜进兵，前来夹击辽军。次日清晨，刘廷翰下令大开城门，然后亲率部队到城西埋伏。辽军在韩匡嗣和耶律沙的带领下直奔镇州城受降。到了城下，韩匡嗣下令开进城里，部将刘雄武急忙阻止，他说："宋军既然投降，为什么城外没有一个人？怕是其中有诈。"韩匡嗣也觉得有些奇怪。正在这时，忽听一声炮响，只见刘廷翰、汉琼分别从城东和城西杀了过来。韩匡嗣大惊，拨马便逃，辽军士兵也争先恐后跟着往回逃，却与耶律沙的后队相撞，乱作一团。崔彦进又带兵杀出，截住辽兵的退路。崔翰、赵延进各部也都相继赶到，将辽军团团围住。宋军向辽军射箭，辽军士兵死伤惨重。眼见辽军突围无路，要全军覆灭，耶律哥休率部赶到，韩匡嗣这才杀出重围，捡回一条命来。宋军破辽之战，其用兵策略体现了孙膑所说的对付耀武扬威和骄横高傲的敌军的策略，先是故意示弱，装出屈服投降以等待有利反击的时机，所以一举全胜。

成吉思汗也经历过一次经弱胜强的战争，当时还没有当上蒙古大汗的铁木真汗，是一个部族首领，有一天，他和几个儿子及部将，被他的宿敌世仇泰亦赤兀部的大军包围在一座小山上。他看清了敌势，先派手下大将木华黎和他的二儿子一起，领一队兵向西退却，待机行动，又命猛将博尔术和赤老温带一队兵向北退却，命忽必来和速不台领一队兵往南退却。让这四路人马，看见自己的中央大旗高举时，一齐往回冲杀。四路人马出发后，铁木真汗和他的义弟忽都虎，带有猛将者勒米，统领3000精兵守卫在土山周围。敌军见铁木真的白毛大旗仍插在山上，便不管四路退走的兵，而集中大军，密密麻麻地向土山涌来，高声大叫，"活捉铁木真！活捉铁木真！"敌军太多了，万马奔腾，以致只见一团团黄雾，分不清敌人到底有多少了。任凭敌军狂呼猛攻，万箭齐射，铁木真仍是站在

土山高处，神威依然，十几名劲卒举起铁盾围在他四周，严密保护，他的义弟忽都虎和猛将者勒米则率领3000精兵在土山周围力抗敌军，死守不退。经过半个多时辰激战，铁木真的兵将顶住了数万敌军的轮番冲击，杀伤敌兵千余名，但自己也伤亡了400多。敌军继续乱箭狂射，不停冲击，东北角的进攻尤其猛烈，守军渐渐抵挡不住了。铁木真的三儿子窝阔台很着急，问他爹爹："可以举旗吹号了吗？"铁木真瞪着双眼，一眨也不眨地注视着敌兵，低声说："不行！敌兵还没有衰疲！"这时，东北角的敌军攻得更猛了，竖起了三杆黑色大旗，显然是有三员大将在那里督战。守军渐渐后退。者勒米奔上土山叫道："大汗，我们抵挡不住啦！"铁木真愤怒地说道："挡不住？你是什么英雄好汉？"者勒米胀红了脸，从军士手中抢过一把大刀，狂叫着冲入敌阵，杀开一条血路，直冲到敌军黑旗前。敌军主将见他来势凶猛，不敢迎战，勒马退开。好个英雄者勒米，手起刀落，把敌军三名大汉旗手一一砍死，抛下大刀，抢过三杆黑旗，跑回土山上，把黑旗倒过来，插入土中。敌军兵将见他如此悍勇，一时间吓得呆住了。而铁木真的兵将却欢呼狂叫，士气受到鼓舞，于是立即把东北角的缺口堵住了。

就这样双方又相持了一段时间。忽然西南角上有一名身着黑袍的敌将，越众而出，箭无虚发，将铁木真的兵士接连射倒了10余名。铁木真部下两员将官持予冲上前去，忽听"飕、飕"两声响，两名将官接连撞下马来。铁木真刚说出"好箭法"三个字，那员黑袍将军已冲近土山，弓弦响处，一箭射中铁木真手臂，第二箭又朝肚腹上射来。铁木真忙提马缰，那匹坐骑立了起来。铁木真躲过了第二箭，而那匹战马却被射穿胸部，扑倒地上。铁木真的兵将见主帅落马，不禁大惊失色。敌军兵将欢呼呐喊，潮水般冲杀上来。三儿子窝阔台替父亲拔下箭，正要裹伤，铁木真喊道："别管我，守住山口！"窝阔台应命转身，射倒两名敌兵。铁木真的义弟忽都虎退了回来。者勒米以为他临阵退缩，愤怒斥责他。忽都虎说是没箭了，铁木真坐在地上，从自己箭袋中抽出一把箭扔过去。忽都虎接

过箭来，弓弦连响，一名敌军将军应声落马。忽都虎猛冲下山，抢过那名将军的骏马，回到山上。铁木真连连称赞："好兄弟，真有你的！"忽都虎满身是血，低声问道："可以举旗吹号了么？"铁木真伸手按住伤口，鲜血从手掌里流出来，但他说，"敌军还没有衰疲，再坚持一会儿！"说着，拉过一匹马来，奋力骑上马背，大声叫道："大家要牢牢守住！"随即挥动长刀，劈死了三名冲上土山的敌兵。敌军忽然看见铁木真重新上马，神威依然，不觉气馁，纷纷退下山去，攻势顿缓。铁木真见时机到了，便吩咐："举旗，吹号！"只见一名蒙古勇士，在众军呼喊声中，站上马背，将白毛大旗高高举起，铁木真的号角，随之呜呜吹响。只听四下里杀声震天，远处，铁木真的四路骑兵排山倒海般冲杀过来。敌军被铁木真军兵的气势压倒，顿时乱作一团，你推我挤，争相逃命。不到半个时辰，敌军已土崩瓦解，死伤无数，仅有小股逃散，这一仗，铁木真打得十分出色，先磨掉敌军的锐气，继而震慑敌胆，最后四路合围，内外夹击，把实力超过自己的敌军一举消灭，从此声威大振。

上面例子中，铁木真对敌的态度是战争胜利的关键，可有些将领则骄狂自大，刚愎自用，楚汉战争中，韩信在攻克齐国临淄后，又率兵乘胜追击齐王。楚王项羽见此情形，便派大将龙且带着人马去救援齐王。

有位谋士对龙且说："汉兵远道而来，而且勇敢善战，势不可挡。齐、楚两国的军队都是在本乡本土打仗，将士们士气不高昂。如果我们坚守城池，不同汉兵交战，同时派人到被汉军占领的地方去鼓动齐人，告诉他们齐国没有灭亡，让他们起来反抗汉军的占领，这样，汉军的粮草维持不了多长时间便会告急，那么他们就不战自垮了。"

谁知龙且是个刚愎自用的人，他认为韩信不足惧，并不是不可战胜，所以他不听从这位谋士的建议，执意要同韩信交战，期望能打败韩信，好向楚王邀功领赏。

楚汉两军在潍河两岸扎营，隔河对峙起来。韩信命令士兵们赶

制了1万多个沙袋，并派人在夜里偷偷将沙袋搬到潍水上游阻塞河水，然后率军渡水，敲响战鼓，向楚军发动进攻。

当楚军开始回击后，韩信的部下马上假装败北，逃回岸上。龙且见此情形，以为汉军不堪一击，便下令渡河追击。当大批楚军士兵渡河时，韩信命令士兵搬去上游的沙袋，水流突如其来，汹涌而至，楚军慌作一团。韩信又下令立刻反击，汉军便掉头攻击慌乱中的楚军，龙且在乱军中被杀死，楚军大败。

龙且的失败，证明一个将领若是骄傲自大，刚愎自用不听别人的忠告，则在战争中往往会遭受失败。下面的例子也说明了这一点。

宋仁宗时，都监李士彬下辖10万大军。赵元昊起兵反叛后，曾给他写了书信，并且赠给他许多锦袍、银带。宋军诸将知道后，都心生疑惑，但副都部署夏元亨却说：“这是赵元昊的离间之计。李士彬同羌人世代有仇，如果李士彬同他们私通，有人赠送他礼物，怎么会让大家知道呢？”因此，夏元亨对李士彬深信不疑，还摆了宴席请他喝酒，同时重重赏赐。李士彬对此十分感动。

赵元昊见离间计失败，便派人游说李士彬，李士彬毫不犹豫地将来人杀掉了。赵元昊又心生一计，派了一些人诈降李士彬。李士彬没有认真辨别真伪，便相信了。后来他又将此事报告给延州知州范雍，建议把来降之人统统迁到南方去。范雍不以为然地说：“与其征剿而擒获敌人，哪比得上招降他们？”不但不听从李士彬的建议，反而下令重赏归降的人，并将他们交由李士彬管辖。

后来，每天都有许多前来投降的人，李士彬只好将他们安置在各个营寨中，两军每次在边境上相遇，赵元昊便命令部将不战而逃，并且让他们对李士彬说：“我们只要一听到将军的名。连胆都给吓破了。”李士彬听了这些恭维的话，变得越来越骄傲了。而且他对部下十分严厉，有时候甚至近乎残酷，许多人对他心怀不满。赵元昊抓住这一良机，又暗地里给李士彬的部将送去许多礼物，开以高官厚禄来引诱他们，这些人也都偷偷接受了，而李士彬对这一

切竟一无所知。

公元1040年，西夏大军浩浩荡荡地入侵中原，李士彬奉命抵抗。范雍命令李士彬分守36个营寨，以阻击敌人的深入。李士彬之子李怀宝说：“如果分兵抵敌，必然势力单薄，容易被各个击破，应当合兵抗击。”李怀宝的意见是正确的，但李上彬却认为，分兵御敌是上司的命令，不得违抗，拒绝了李怀宝的意见。更遭糕的是，先前来诈降的人及被赵元昊收买的部将都成了西夏军内应。李士彬准备亲自上阵杀敌，结果他的部下却把一匹瘦弱的马牵来给他骑。李士彬跃马挥刀冲入敌阵时，被西夏军生擒。

上面的例子可以说明，孙膑把军队分为5种类型，是很准确的，针对5种情况提出的对付策略也是切实可行的。孙膑的论述，既可供带兵将领作为临敌时分析敌情、确定对敌策略战术之用，又可作为带兵将领作为自律的标准，防止犯这几种错误，防止敌军用以对付本文论述的“五恭五暴”，是论述己方军队进入敌对国家时应持的态度。

这是带兵将领很难处理好的一个问题。任何一支军队进入敌对国家时，都会遇到对方民众自然的猜疑、不信任，甚至是不可避免的敌对情绪。倘若处理得好，可以逐步取得信任，从而站住脚跟；若处理不好，则会加剧敌对情绪，使自己寸步难行，处处挨打。孙膑在这里提的五恭和五暴，实际是两种极端的态度，单纯采取哪一种都是不行的：一味谦恭，会被对方民众视作自觉理亏，软弱可欺，自然对你毫无畏惧，更谈不上尊重；一味凶暴则只会加深仇恨，激发反抗，其结果也同样不妙。孙膑认为，二者应交替使用。我们则可以理解为不卑不亢，不软不暴，掌握适度。既要理直气壮，显示出正义之师的威严，又要对敌国民众表现出应有的尊重和爱护，让他们对进入该国的军队既敬畏又信任。

但是真正做到这些的人又有几个呢？例如董卓以征讨专权的宦官进京护驾的例子。董卓大军进入京城和中原地区，虽然不是敌对国家，但总是进入了原非他所管辖的地区，虽没有天然的敌对情

绪，也总有不了解的一面。董卓本是打着勤王的旗号进兵的，本可得到民众的拥护，但他进入京城，占据中原之后，比原来把持朝政的宦官更凶残，不但威逼皇帝、擅定兴废、淫乱宫廷，更是四处抢掠百姓，滥杀无辜，残暴凶恶，令人发指。所以，董卓很快就激起了各阶层来反抗、讨伐，他的专权没多久就以失败告终。这充分说明，单纯依靠凶暴是不行的。

诸葛亮平南蛮，给人们提供了一个正确的范例。

他带领的蜀兵蜀将，自是比孟获的蛮兵厉害多了，所以屡次战胜蛮兵。但他从不施暴，对俘虏一律释放，并给以种种优待，对普通百姓那就更不用说了。他在宽大的同时，还不忘显示实力，他曾带领孟获观看蜀军兵营、武器、粮草，目的是让孟获知道蜀军的强大，启发他不要作无谓的反抗。诸葛亮的刚柔相济，不但从武力上征服了南蛮，而且从内心收服了蛮邦上下。

上面两个实例，让人们认识到，在“敌对国度”中，该如何行事。就像董卓那样凶残贪婪，虽然是在并非真正的敌国，仍是站不住脚，而像诸葛亮那样，在真正的异国他乡，照样能得到拥护。总之，如何具体掌握“谦”与“暴”，对我们做人处事尤为重要，刚柔并济，谦、暴交替，其中大有学问，值得我们认真揣摩和研究。

二十二　兵　失

【原文】

欲以敌国之民之所不安，正俗所……难敌国兵之所长，耗兵也。欲强多[1]国之所寡，以应敌国之所多，速屈[2]之兵也。

备固，不能难敌之器用[3]，陵兵[4]也。器用不利，敌之备固，挫兵也。兵不……明者也。善阵，知背向[5]，知地形，而兵数困，不明于国胜、兵胜者也。民……兵不能昌大功，不知会[6]者也。

兵失民，不知过者也。兵用力多功少，不知时者也。兵不能胜大患，不能合民心者也。兵多悔，信疑者也。兵不能见福祸于未形，不知备者也。兵见善而怠[7]，时至而疑[8]，去非而弗能居[9]，止道也。贪而廉，龙而敬[10]，弱而强，柔而刚，起道也[11]。行止道者，天地弗能兴也。行起道者，天地……



【注释】

（1）强多：勉强增加。

（2）屈：竭尽。

（3）意谓设防坚固，但抵挡不住敌人进攻的器械。

（4）陵兵：被欺凌的军队。

（5）背向：指行军布阵时的所向或所背。

（6）金：时机。

（7）见善而怠：见到有利条件而怠惰不前。

（8）时至而疑：面临良好战机而犹豫不决。

（9）去非而弗能居：抛弃错误，但又不能照正确的去做。

（10）龙而敬：《六韬·文韬·明传》有一段类似的话，“龙而敬”作“恭而敬”。龙、恭二字古通用，但此处上下文为“贪而廉”“弱而强”，而字前后二字义正相反，恭、敬二字义重，疑有误。一说“龙”借为“宠”。

（11）起道：据《六韬·文韬·明传》：“见善而怠，时至而疑，知非而处。此三者，道之所止也。柔而静，恭而敬，强而弱，忍而刚。此四者，道之所起也。”文字与本篇相近。但本篇的“止道”“起道”，从下文“行止道”“行起道”二语来看，似是两种道的名称。疑“止道”指停滞、灭亡之道，“起道”指兴旺、胜利之道。

【译文】

想利用敌国人民所不能接受的东西来纠正该国的习俗……（勉强用自己的短处）去对付敌国军队的长处，就会耗费兵力。想勉强用许多自己国家所缺乏的东西，去对付敌国所富有的东西，那只会使本国军队很快失败。

防御设施抵抗不住敌人的进攻器械，军队就会受到压制。用不锋利的兵器去攻击敌军，一定不能攻破敌军坚固的防御，而只会使

本国军队受挫。……将领善于布阵，了解地势的背向，也懂得利用地形，但用兵却屡陷困境，这是因为不明白只有国家昌盛，用兵才能取胜的道理。……用兵不能立大功，是由于不懂得集中兵力作战。

军队得不到民众的支持，是由于不能认识自己的错误。用兵的人使用很多兵力，而建的战功却很少，这是由于不会把握时机。用兵的人不能避免大灾祸，是因为他的行动不合民心。用兵的人常常后悔，这是由于他轻信而多疑。用兵的人在胜利和灾祸尚未出现之时不能预见，是由于不懂得要做好战前准备。用兵的人见到有利条件就松懈，在有利时机到来时又迟疑不决，离开了不利境地仍然不能保持部队稳定，那只能走向灭亡了。虽有贪心但能保持廉洁，虽得宠但能保持恭谨，虽然弱小但能图强，虽然性格软弱但能表现刚强，这是走向兴盛的途径。走灭亡道路的人，天和地都不能让他兴盛。走兴盛道路的人，天地……（也不能使你灭亡）。

【心得】

本文从反面论证了统兵将领在决策指挥时，应该防止哪些错误，应该把握哪些正确的东西给人以深刻的启示。该文正是在列举了大量导致用兵失利的因素之后，才提出走向兴盛的途径——廉洁、恭谨、图强、刚强，这就更易于为人接受。像本文提到的这类决策指挥错误导致失败的事例，自古至来，不尽其数，我们不妨从正反例子加以剖析。

三国时期，东吴密谋让鄱阳太守周鲂诈降魏国。周鲂立即给魏将曹休写了一封信，说是要将东吴的鄱阳郡献给魏国，并陈述了伐吴七策。曹休接到信，很快便转交给魏王。魏王和司马懿看后，都信以为真，但谋士贾逵以为不能轻信。司马懿说：“这事虽然不能轻易相信，但若是真的，倒不失为一个好机会。”于是，魏王命令司马懿、贾逵统领10万大军前去帮助曹休伐吴。

曹休想来想去，总觉得周鲂投降一事不那么令人放心，便将周

鲂约到扬州，把自己的疑虑告诉了他。周鲂听罢，不去辩说，却捶胸顿足地号啕起来，并拔出的宝剑，做出要自刎的样子，曹休见状赶紧夺过剑。周鲂哭着说：“我献出的伐吴七策，都是披肝沥胆的肺腑之言啊；我真心诚意归顺魏王，反而被人怀疑，这难道是天意吗？”

曹休被周鲂说的不知如何是好，只能抱住周鲂说：“我只不过开了一个玩笑罢了，将军您何必当真呢？”周鲂假装生气地说：“我是真心实意的，而你却同我开玩笑！”说着，用剑割下一绺头发扔在地上，说：“我割下父母授予我的发来表明我的真心。”曹休这下对周鲂深信不疑了。

周鲂走后，曹休立即进兵伐吴。刚到石亭，便遇上了东吴预先埋下的伏兵，魏军突遭伏击，不知所措，而吴军奋勇砍杀，魏军死伤万余人。幸而贾逵在小路上设了许多疑兵，才阻止了吴军的追击。周鲂诱敌有功，被封为关内侯。

曹休的失败就因为自己太鲁莽了，他没有谨慎地分析周鲂的假投降及言语，导致了上当失败。而恰好相反，周鲂则利用曹休的缺点，抓住了时机，为国家立了功。

东汉末年猛将吕布也曾有过这样的失误。那是在曹操攻打徐州的陶谦未能得逞之时，吕布马上部署兵力，要去进攻曹操。陈宫得知，立即进见，极力谏阻：“将军离开兖州，想到哪里去？”吕布说：“我想屯兵濮阳，和兖州形成鼎足之势。”陈宫说：“这个部署不成！你让薛兰守兖州，他肯定守不住。不如这样：这里西南方180里，正是泰山险路，将军可以埋伏1万精兵在那里。曹军得知失去兖州，必定赶来，等他们一半人马过去时，便可拦腰出击，保证一击成功！”这本是一条据险设伏的妙计，吕布却说：“我屯兵濮阳，另有计谋，你哪里懂得！”他没有采纳陈宫的妙计，坚持派薛兰守兖州，自己领兵去濮阳。

曹操果然如陈宫所料，带兵经泰山险路去夺兖州。当他行军到泰山险路时，郭嘉说：“先不能进，恐怕这里有伏兵。”曹操却笑着

说："吕布是个没有谋略的莽夫，所以才会让薛兰守兖州，而自己去了濮阳，他怎么会在这里设埋伏呢？"曹操顺利通过泰山险路，派曹仁领一路人马去围困兖州，自己领兵直奔濮阳，进攻吕布。陈宫得报曹兵已逼近，又向吕布献了一计："现今曹兵远道而来，必然疲劳，我们应该速战，不能让曹军恢复体力！"吕布又不肯听，而是狂妄地说："我单戟匹马纵横天下，还担心曹操什么？等他安下营寨，我自会活捉他！"

第二天两军交战，吕布仗恃神勇无敌，打了胜仗，但也未能消灭曹军。吕布回营，只顾庆功劳军，陈宫提醒："西寨是个要紧去处，假如曹操去偷袭，怎么办？"吕布还不当回事他说："曹操今天刚败了一阵，怎么还敢再来？"陈宫又说："曹操是很会用兵的人，应该防备他攻我不备！"吕布这才拨出大将高顺带领兵将去加强西寨防卫。当天夜里，曹操的兵将果然从四面突入西寨，一举夺下吕布的重要营寨，亏得高顺及时领兵到来，一场混战，吕布又闻讯赶来，才打败曹操，夺回西寨。随后，陈宫又献一计：让濮阳城中的一个姓田的富户给曹操送假情报，说吕布残暴不仁，民怨沸腾，他已移兵黎阳，城内只有高顺，兵力单薄，可以连夜进兵。姓田富户并约定暗号，愿做内应。曹操得到情报，十分高兴，立即定下暗号，约定进兵办法。谋士刘晔提醒："吕布虽然没有谋略，陈宫却是计谋很多。只怕其中有诈，不能不防。"刘晔提出兵分三队，一队进城，两队在城外接应，以防万一。曹操同意照办。曹操领兵前进，按约定初更时分进城。起初一切都如约进行，曹操再无疑虑，带头进城。可是，进城之后，曹操直到州衙，一路上不见一人，才知中计。急忙回马，大叫："退兵！"可惜已经迟了！只听州衙内一声炮响，四门烈火轰天而起，金鼓齐鸣，喊声如雷，伏兵四处杀出。亏得典韦拼死力战，曹操才侥幸突出城去，幸免于难。从吕布和曹操两次交锋来看，吕布自恃神勇无敌，但不懂用兵之道，又不肯听陈宫的忠告，以致不能利用有利地形，集中兵力打歼灭战，虽也能多次取胜，却终难成气候，其原因正在于孙膑所指出的将领常

犯的错误。曹操虽会用兵，也往往自视过高，屡犯轻敌错误，这次又是只知吕布无谋，而忘了陈宫多计，差点连命都送在濮阳。这不正是孙膑所说的“见到有利条件就松懈”吗？

袁术在东汉末年的群雄中也属于是势力最大的力量之一，他多年据在淮南，地广粮多，后来又从孙策处得到汉朝的传国玉玺作为抵押。因此，他的野心就大大膨胀了。一天，他召集部下文官武将，说道：“当初汉高祖刘邦只不过是泗上的一个亭长，后来却据有天下，当上了皇帝。然而，他的汉朝历经400年，至今气数已尽，天下已是动乱不安。我家四代人中出了三位封‘公’的高官，百姓的心意早已归顺我家。现在我准备顺应天意民心，正式登上九五大位。你们众人以为如何？”主薄阎象说：“不行。当年周的历代祖先功德卓著，到了周文王时，已拥有天下2/3的地域，却仍然臣服殷朝。明公您的家世虽然尊贵，仍然没有当年周的鼎盛；如今汉王室虽然衰败，也并没有像当年殷纣王那样的暴行。所以说，您登极称帝之事绝不能实施！”袁术大怒说：“我家的‘袁’姓，本是从‘陈’姓演变出来的。‘陈’是大舜的后代。这是‘土’承继‘火’，正是顺应天运。还有谶语传言说：‘代汉者，当涂高也。’我表字公路，正是应了谶语。而今，我又有了传国玉玺，如再不称帝，那就违背天意了。我的主意已定，谁再多说就处斩！”说完之后，就搞了一套登基称帝的仪式和封赏，还派人去催吕布把女儿送来给他做东宫妃子。可是，吕布不仅不肯听命，反而还把他的使臣送到许都交给曹操杀了。袁术闻报不禁大怒，当即派出7路人马，由7员大将统领，去向吕布问罪。袁术自己带3万军兵随后进军。

袁术出动20多万人马征讨吕布，每天只能前进50里，这些军兵一路抢劫掠夺，祸害百姓。吕布得报，忙请众谋士商议，陈宫和陈珪父子都到了。陈宫说：“徐州的祸事全是陈珪父子招来的，是他们主张把袁术的使臣送去许都，向朝廷讨好以求封赏，现在让灾祸落在将军头上。应该立即斩下他父子二人的头献给袁术谢罪，袁术就会退兵了。”吕布听了陈宫的话，马上下令把陈珪和他儿子陈

登抓了起来。陈登却大笑说："怎么这样胆小怕事啊？我看袁术那7路军兵，就如同7堆烂草一般，没有什么值得焦急的！"吕布说："你如有破敌的计策，我就免你的罪。"陈登出了一条计谋："袁术的军兵虽然很多，只不过是乌合之众，他从来没有亲信。我们如以一部分军队正面防守，再加奇兵配合，一定能胜过他。我还有一计，不但可以保证徐州安全，还可以活捉袁术。"吕布忙问："是什么计呀？"陈登说："韩暹和杨奉是汉朝的老臣，只因畏惧曹操才出走，由于无处安身而暂时归附袁术。袁术必定轻慢于他们，他们也不会乐意为袁术效力。如果我们给他们写书信，约他们为内应，再联合刘备作外援，那将必定能捉住袁术了。"吕布说："那你得亲自去给韩暹、杨奉二人送信。"陈登答应去送。吕布便向许都上表报告，给刘备去信，然后让陈登带了几个随从到下邳路上等候韩。韩领兵到达，下寨完毕，陈登便去求见。韩暹说："你是吕布的人，来这里干什么？"陈登笑着说："我是大汉的公卿，你怎么说我是吕布的人？像将军你一直是汉朝的臣子，现在却成了叛贼的臣子，你当日在关中保驾的功劳也化为乌有，我认为将军这样做不值得。再说，袁术生性多疑，将军以后必定被他所害。现在将军如不早想办法，将悔之不及！"韩暹叹息道："我想回归汉朝，只恨没有门路啊！"陈登取出吕布的书信，韩暹看后说道："我知道了。您先回去吧，我和杨将军定会反戈一击。你们只看火起就是信号，请吕温侯立即派兵接应。"陈登告辞，回报吕布。

吕布分兵5路迎敌袁术大军，自己领兵出城30里下寨。袁术的一路人马在张勋带领下先到，自知不是吕布对手，便后退20里下寨。当天夜里二更时分，韩暹、杨奉如约行动，分兵到处放火，接应吕布军入寨。张勋的军兵大乱，吕布趁势掩杀，张勋败逃。吕布追到天亮，和袁术部下第一勇将纪灵相遇，两军刚要交锋，韩、杨两军向纪灵杀来，纪灵败走。吕布领兵再追，又与袁术相遇，一阵对骂，两军交战，袁术部将不敌吕布，袁术军兵大乱败走。途中又被关云长截杀一阵。袁术逃回淮南，从此一蹶不振。袁术之败，

主要在于他野心太大。妄自称帝，已是大失人心；他的军兵一路上又大肆抢掠，更是民怨沸腾，连部下将领也离心思叛，最后失败也就是必然的了。相反，吕布由于接受了陈登的计谋，抓住了袁术的致命弱点，实施分化瓦解，因而轻易战胜了兵力大占优势的袁术军队。这一败一胜的根本原因都证明了孙膑论述的正确性。

下面再看蜀将猛张飞是怎样诱歼曹操的得力大将张郃的。曹洪统兵到汉中与张飞交战，曹操的得力大将张郃领兵3万，分立3个营寨，都有山险作为依傍。这3个寨一叫宕渠寨，一叫蒙头寨，一叫荡石寨。扎好寨后，张郃从3寨各分出一半军兵去攻打张飞，其余一半军兵守寨。张飞得报，召来副将雷铜商议，雷铜说，“阆中地恶山险，便于设伏。将军领兵出战，我出奇兵相助，就可以擒拿张郃了。”张飞拨了5000精兵给雷铜，让他去埋伏；自己领兵1万，在离阆中30里处与张郃带领的军兵相遇。两军摆开阵势，张飞出马向张郃挑战，张郃也不示弱，挺枪出战。两人打了20几个回合，张郃的后军忽然乱喊起来。原来他们望见北山背后有蜀军的旗幡隐现，便乱了起来。张郃不敢恋战，拨马退走。张飞挥兵掩杀，雷铜又堵住退路，两下夹击，张郃大败而逃。张飞、雷铜领兵连夜追赶，直追到宕渠寨。张郃下令坚守不出。张飞便在离宕渠寨10里处下寨，天天去叫骂挑战。但无论张飞如何叫骂、挑战，张郃只是坚守不出。张郃的3个营寨据险而设，张飞也攻不下来。

两军对峙50多天，张飞索性在宕渠山前扎下大寨，每天饮酒，喝得大醉时，便坐在山前辱骂张郃。刘玄德派去劳军的使者见张飞终日饮酒，便回去向玄德报告。玄德怕张飞酒醉误事，十分着急，而孔明却笑着说：“原来如此！军前恐怕没有好酒，而成都的美酒极多，可以用3辆车子装50瓮酒送到军前，供张飞将军饮用！”玄德忙说：“我这个兄弟向来饮酒多了便出事，军师为什么反而送酒给他呢?”孔明说：“主公不必担心，其中自有奥妙!”孔明让魏延押送美酒到张飞军前，每辆车上都插上一面大黄旗，旗上写着几个大字，“军前公用美酒。”美酒送到军中，张飞拜领。然后吩咐魏延

和雷铜各领一支人马，分为左右两翼，只看军中升起红旗，便各自进兵。随后张飞吩咐把酒摆在帐下，命众军士大张旗鼓饮酒。曹军细作报告张郃，张郃亲自到山顶观望，只见张飞正坐在帐下饮酒，还让两名小兵在他面前表演相扑游戏。张郃见状气愤极了："张飞欺我太甚!"

当天夜里，张郃领兵去张飞处劫营，到其寨前，远远望见张飞帐中灯火通明，张飞正坐在帐中饮酒。张郃一马当先，大喊一声杀入张飞帐中。曹军在山头擂鼓助威。张郃到得寨中，见张飞仍端坐不动，真是喜出望外，一枪刺了过去。枪一刺中，张郃才知不妙，原来那个张飞是个草人。张郃知道中计，连忙勒马退回。说时迟，那时快，张飞帐后连珠炮响，一员大将拦住张郃去路，一声如霹雷般的大吼"燕人张翼德在此等候!"吓得张郃丢魂落魄，慌忙应战。张郃苦斗坚持，只盼蒙头和荡石二寨来救。他哪里知道，那两个山寨已被魏延、雷铜夺去。张郃盼不来救兵，又见山头火起，宕渠寨已失，万般无奈，只好逃奔瓦口关去了。这一仗，张飞一改有勇无谋，用计引出了张郃，使其失去山险据点，又用两路奇兵，断其后路，从而一举破了张郃倚为犄角的易守难攻的三个山寨，获得大捷。而张郃却终于免不了意气用事，中了张飞诱敌之计，招致大败。从这几个正反事例，人们不难领会孙膑的有关论述的高妙，悟出用兵决策的真谛。

二十三　将　义[1]

【原文】

将者不可以不义，不义则不严，不严则不威，不威则卒弗死[2]。故义者，兵之首也。将者不可以不仁，不仁则军不克，军不克则军无功。故仁者，兵之腹也。将者不可以无德，无德则无力，无力则三军之利不得。故德者，兵之手也。将者不可以不信，不信则令不行，令不行则军不槫，军不槫则无名[3]。故信者，兵之足也。将者不可以不智胜，不智胜[4]……则军无□。故决[5]者，兵之尾也。

【注释】

（1）此是篇题，写在本篇第一简简背。篇末亦有篇题，作



"将义"。从文义看，以作"将义"为是。

（2）卒弗死：士卒不肯效死。

（3）名：功绩。

（4）简文胜字及其下重文号疑是抄书者多写的，原文当作："不可以不智，不智……"。一说"不智胜"当读为"不知胜，不知胜即不智。

（5）决：果断。

【译文】

军队的将领不可不公正，不公正就不可能严格治军，治军不严就没有威信，将领没有威信，士兵就不会拼死效命。因此，公正是统兵的首要条件，就像人必须有头一样。军队的将领不能不仁爱，将领不仁爱军队就不会有制胜的能力，军队没有制胜的能力就不能使用。因此，仁爱是统兵的中心事项，就像人必须有腹心一样。军队的将领不能不施恩德，将领不施恩德就没有威力，没有威力的将领就无法发挥全军的威力。因此，恩德是统兵的手段，就像人必须有手一样。军队的将领不能不讲信用，将领不讲信用，他的命令就无法贯彻执行，军令不能贯彻执行，军队就不能集中统一，那军队就不会有声名了。因此，信用是统兵的支点，就如同人必须有足一样。军队的将领不能没有智慧，将领没有智慧，指挥就不果断，军队就不能取胜，因此，果断是用兵的最后一项要求了

【心得】

纵观古今，我国评论政治家、军事家的标准便是文武双全，德才兼备，只有武功的将领只不过是一介武夫，只配去冲锋陷阵，对敌拼杀，而不能担起统兵指挥的重任，所以有一句感慨："千军易得，一将难求。"显然，这里所说的难求的"将"，就是指那种智勇双全、文韬武略皆备的统兵将帅。所谓的文武双全，其内含是非常深广的，其"文"当然不是指一般的有学问，而是要有很渊博的

军事知识和军事理论素养以及相关的政治、经济、地理、天文，社会等方面的学识，按古人的说法就是“经天纬地”之才。而其“武”也不单是指武艺，更主要的是英勇善战，善于把自己的军事才干用于实战，能够克敌制胜，百战不殆，也就是能够“运筹帷幄，决胜千里”。

然而，仅有这些才干还不足以成为杰出的将领，还必须有德，我国历来非常重视这个“德”字，有“德”之人，才能称之为贤才。而对于一个统兵将领在“德”方面的要求正是本文所论述的“义、仁、德、信、智”中的重要一项。

我国著名的兵法家，历来都十分重视这几个字，只不过提法略异而已，姜太公在《论将》一文中提出“五材”作为将领的美德，并明确回答：“所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。”孙子（武）在其兵法的开卷首篇《始计第一》中，就明确指出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”诸葛亮在《将材》一文中提出“将材有九”，这九项标准中，除“步、骑、猛”是军事素养方面的要求外，“仁、义、礼、智、信”五项以及最后提出的“见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计”的大将修养，均是德方面的标准。除在《将材》一文中论述将领的品德修养外，诸葛亮还在其《将器》、《将善》、《将强》等多篇论述将领的文章中，从正反两方面深入透彻地论述将应有的品德修养，如“五强”，要求将领“高节、孝悌、信义、沉虑、力行”等等，都是这方面的要求。孙膑在这篇文章中以生动形象的比喻，深刻地论述了“义、仁、德、信、智”。他把“义”比作“首”，把“仁”比作“腹”，把“德”比作“手”，把“信”比作“足”（可惜“智”一项残缺，不知其所比），他这么一比，不用再多费唇舌，便使人得出结论，这几项是一员称职的将领所不可或缺的。哪一个健全的人也不能没有头，或缺手、缺足、缺肚腹，健全的人不能缺其中的任何一项，同样的道理，合格的将领也不能少任何一项。这种比喻论证，确实言简意赅，很有说服力。

这篇文章不但比喻论证用得好，而且从反面论述其危害也用得很出色。孙膑一一指出不义、不仁、无德、不信、不智的恶果，从而反证“义、仁、德、信、智”是缺一不可的，给人以非常深刻的印象。包括孙膑在内的著名兵法家为什么十分注重“义、仁，德、信、智”这类品德修养呢？因为这些品德修养，确实是一位杰出将领所应具备的、缺了任何一项，都会给统兵用兵带来致命的后果。但只要具备了这些品德修养的将领在统兵用兵时则显出超凡的才能，最终取得战争的胜利。

公元 629 年，代州都督张公谨上书唐太宗，建议攻击突厥，安定北部边境，并且陈述了 6 条理由。太宗觉得张公瑾的奏章不无道理，便命令兵部尚书李靖为行军总管，张公谨为副总管，率军进攻突厥。同年 11 月，唐太宗又下诏，任命并州都督李世勣为通汉道行军总管，李靖为定襄道行军总管，华州刺使柴绍为金河道行军总管，吴州大都督薛万彻为畅武道行军总管，各路人马共有 10 多万，都受李世勣调度，兵分几路进攻突厥。

第二年春天，李靖率领 3000 骑兵从马邑出发，趁夜袭击定襄，取得了胜利，李世勣率军进兵云中，也大败突厥兵。后来，李靖在阴山又击败突厥颉利可汗。颉利可汗战败后，带着几万残兵逃往铁山，派部将执思失力入朝请罪，并请求归附大唐。唐太宗很高兴，派唐俭等一干人前去抚慰，同时命令李靖带着人马去迎接颉利可汗。

颉利可汗表面上已经臣服于大唐，实际上另有打算，他想等草青马肥之时，伺机逃入漠北。李靖受命后，立即率唐军出发，在白道同李世勣会合。李靖分析了颉利的心态后，对李世勣说：“颉利虽说吃了败仗，但手中还有大批人马，如果他逃到道路艰难偏远的碛北，就难于追击了。如今皇上派我去迎接他，他一定认为我军不会进攻他。如果我们挑选 1 万精锐骑兵，强行军赶赴颉利所在的阴山，出其不意地袭击突厥兵，一定会擒住他。”李靖又将这个计划告诉给了张公瑾，张公瑾对此十分不解，说：“皇上已经下诏同意

颉利归降了，唐俭又已经到了颉利的牙帐，我们如果发兵攻打，恐怕不太合适吧?”李靖回答道：“这正如同当年韩信出其不意攻取齐地一样。”

当夜，李靖便亲率1万精锐骑兵向阴山进发，李世勣带领大军相随。李靖到了阴山，同一些突厥兵遭遇，李靖很快将他们击败，并将俘虏充军。而此时，唐俭已抵达阴山并同颉利见了面，颉利见太宗派人前来抚慰他，便完全丧失了戒备。李靖率领人马悄悄逼近颉利的营帐，他派部将苏定方带领200骑兵为先锋，趁着大雾，向颉利大帐靠拢，直到离颉利大帐只有7里地的地方时才被突厥骑兵发现。颉利惊闻唐军来袭，慌忙骑上马逃跑。李靖的大队人马很快也赶到了，将突厥兵打得溃不成军，唐俭趁乱脱险而归。

颉利逃走后，准备率残部奔漠北去，但李世勣早已率领大军于碛北等待了。颉利来到碛北，却无法通过，他的部将纷纷投降，唐军不战而胜。从此，从阴山到大漠的广阔地域都归唐朝所有。

公元619年，晋北割据势力刘武周率军攻克并州，其部将宋金刚又率部攻陷晋州，夺取龙门，进逼绛州。唐高祖李渊闻讯，立即命令李世民统领关中的所有人马，渡过黄河，在柏壁一带同宋金刚的人马相对峙。

唐军的诸将都请求立即同宋金刚决一死战，李世民却认为，宋金刚军精兵猛将云集，目前士气正旺。但他们是孤军深入，补给困难，军用辎重全靠就地抢掠。如果立即同宋金刚决战，反而正中他的下怀。因此李世民主张先养精蓄锐，不急于出战，使敌人的锋芒受挫。此外，分出一部分唐军去进攻敌人的腹地汾、隰两县。这样的话，宋金刚不出多久便会因为粮草殆尽、腹地受攻而撤军，到那时候再进攻，必然收到很好的效果。

第二年4月，宋金刚果然被迫撤军。李世民见时机已到，立即指挥唐军追击。追到高壁岭时，总管刘弘基劝李世民说：“您率领大军追击敌人，到了这里，已经可算立了大功了。现在士兵们已经很疲劳，应当就地休息整顿，等粮草集结好，然后再继续追击敌人

也来得及。”李世民说：“功业难于建立，却容易丢弃，良机难于得到，却容易失去。如今宋金刚被迫逃走，军心涣散，我们应当乘此良机击溃敌人。如果停止，宋金刚有了喘息整顿的机会，就会重新制定计谋，做好充分准备，那里就无法顺利进攻了。”唐军于是继续追敌。

唐军追上了宋金刚军，李世民指挥军士勇猛杀敌，将宋金刚军杀得一败涂地。刘武周、宋金刚在兵败后，都逃往突厥那里去了。此时，唐军的粮草也已基本上用光，李世民已有两天没有沾食，军中只剩下一只羊，李世民便同士兵们一起分而食之。

安史之乱期间，郭子仪收复了长安后，又奉命东进攻打洛阳。洛阳守将安禄山之长子安庆绪闻讯，连忙派部将庄严、张通儒领兵15 万大军迎战。两军在新店遭遇了。新店之地地势险要，山高岭峻。叛军占据了有利地形，依山扎营，居高临下，而唐军则处境不利。

郭子仪决定出奇制胜，挫败叛军。他趁叛军立足未稳，挑选了2000 名精骑，向敌人发起进攻，又派了1000 名弓箭手埋伏在山下，同时命令前来助战的回纥军从背后登山袭敌，他自己亲自则率领唐军主力同叛军正面交锋。

战斗打响后，郭子仪佯装败退，叛军见状，勇猛追杀，想一举歼灭郭子仪，便倾巢出动，向山下扑来。突然，杀声四起，唐军埋伏的弓箭手万箭齐发。叛军猝不及防，纷纷中箭倒地。郭子仪趁机率军杀了回来。正在这时，回纥兵又从山背后杀出，将叛军团团围住。叛军很快便被打得七零八落，一败涂地。庄严率残部逃回洛阳后，劝安庆绪弃城北逃。安庆绪无可奈何；只得放弃洛阳，渡过黄河，逃命去了。

郭子仪收复洛阳，平定叛军，使洛阳又回到了唐军手中，正是他集勇、智等于一身，才取得作战胜利。

“义、仁、德、信、智”虽然是我们做任何事都不可缺少的前提条件，但完全具备这些品德修养的人却很少，李世民可以算得上

一位。不说他的文治，单说他的武功，也可称得上一位杰出的军事家了。他从16岁投军便出谋解了雁门关之围，救出隋炀帝，到他辅佐父亲李渊起事，平定诸路群雄，身经百战，可说是战无不胜，攻无不克，其间，他的勇，他的智，他的仁，他的义，他的信，都有充分表现。无疑他可以称得上我国历史上的英明君主，卓越军事家。

上述杰出人物的功绩证明，孙膑提出的“义、仁、德、信、智”，确实是统兵将领所必备的品德修养素质，也应该是选拔将领的标准和统兵将领自我要求、自我修养的信条。不论在战争年代，还是和平年代；不论是改革开放前，还是改革开放后，都是如此。具备这“五字标准”是事业成功的重要保证之一。

新世纪新机遇，给企业家提出的要求越来越高。新挑战和新观念，给企业家带来的不确定因素越来越多，未来的企业家，将是未来经济的真正希望。因此，企业家最基本和最关键的任务就是全方位地提高自身的修养。

第一、道德的修养。企业家的道德就是做人的品行、人格、心态和胸怀。道德是企业家品格的核心，事业上的支撑点。保持事业长盛不衰，做一个企业界的“长青树”，企业家应当严肃认真地，始终如一地按着企业家的准则规范自己，用崇高的理想和正确的价值观，尊重知识，尊重人才，不断学习，培养团队精神和善于建立伙伴关系，尊重人才和激励他们，勇于创新，有非凡的感知力和洞察力；信守承诺和奉行顾客至上；主张双赢和注重提高核心竞争力，实事求是和真抓实干，具有好奇心和乐观的心态。

第二、学习的修养。学习修养首先要加强自身的学习。未来唯一持久的优势是比你竞争的对手学习得更好，这是彼得·圣吉对企业家的忠告，学习已经成为企业家和企业赖以生存的手段。不学习，企业家就不会有新思维、新策略和正确的决策，就不能成为具有领导能力、决策能力的领导者；不学习，企业就没有创新、品牌和竞争力，就不能维持生存和持续发展；其次是搞好团队学习。未

来企业经营团队应是学习的团队，不仅要有“生存性学习”，还要有“创新性学习”。管理层学习具有战略意义，要比技术和生产层面学习重要的多，没有观念的更新，没有管理的创新，任何好的技术和创新产品都是苍白无力的。西方人才培训投资1元，将会得到50元回报，投入产出比高达1：50；再次要重视全员学习。未来的竞争，最终是学习的竞争，未来成功的企业，是学习型的组织，要时刻把握赶超竞争对手的基准点；最后是建立终生学习目标：企业家和企业面临着政治、经济、社会、技术高速度发展和高频变革的挑战，面临着更新观念和提高技能的挑战！要建立终生学习目标，唯有终生学习才是迎接变化的最佳武器。不断完善自己，不断提高自己，工作才有活力，事业才有意义，企业才能从成功走向更大的成功，从兴旺走向辉煌。

第三、“识才”的修养。“识才”即识别能够给企业带来财富的人才。未来企业竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的财富。发现人才，使用人才，保护人才，管理人才，已经成为企业生存与发展的决定因素。“识才”首先是发现人才。企业家必须独具慧眼，能够全面地、多维地发现人才。发现人才必须看清人才的本质。要察其言，观其行，这是发现人才的主要方法；其次是使用人才。使用人才的最高原则是知人适所。不知人，谈不上善任，不善任，知人也就没有意义。善任就是为工作安排最适合的人，为人安排最适合的工作，选一个适合的人才，比选一个优秀人才更重要。让适合的人才做适合的事，这比判定一项新战略更为重要。用人所长，核心是量才任用，职能相称，做到“人尽其才”，使人才各就其位，切忌大才小用，或小材大用；其三是保护人才。企业家不仅要有识才之眼，举才之道，用才之能，更要有爱才之心，容才之量，护才之魄；其四是管理人才。管理人才基本原则是“吸收、发展、激励和保留”，这四个环节非常关键，缺一不可。不吸收人才加入企业，这个企业就不能成为优秀企业，如果吸收优秀人才，不给他们机会去发展，就不会留住人才；一个企业没有想方

设法保留住优秀人才，那么吸收、发展和激励所花费的心血都会付诸东流。

第四、身心的修养。人只有具备肌体和精神两方面的健康，才算是真正意义上的身体健康。因此，企业家不仅要加强身体素质的锻炼，还要加强心理素质的锻炼，做到身体健康，风度高雅，仪表堂堂。“身心修养”者首先必须要有健康的身体。健康是人的“第一资本”，是成就企业家事业的首要条件。人的寿命60%取决于自己，15%遗传，10%社会因素，8%医疗条件，7%气候。健康的原则是合理膳食，适量运动，戒烟限酒，心里平衡。遵守上述四个原则，平均寿命可延长10年以上；其次应培养高雅的风度。高雅的风度来自于崇高的理想，高尚的情操，健康的身体，广博的学识，宽广的胸怀，坚强的意志和卓越的领导才能。风度作为一个人的素质与性格的外在表现，由人的神态、举止、言谈所构成。一位优秀的企业家应该在神态上自信、庄重、冷静；在举止上文雅、稳重、洒脱；在言谈上文明、机敏、诚恳；其三应有良好的仪表。仪表的关键是穿着得体、个体鲜活。着装和饰物是否得体，不仅仅反映了一个人的审美情趣和修养，同时反映对他人的态度。无论何种服装均要整洁、得体、协调，给人留下美好的印象。

第五、“洞察”的修养。21世纪，现代信息技术已使整个世界变成了“天涯若比邻”的“地球村”。企业家面对“信息社会”大潮拍案的强劲趋势，特别需要加强洞察力的修养，以应对瞬息万变的市场变化。加强“洞察”修养，首先要树立信息观念：劳动力组成的人流，生产资料、劳动资料组成的物流，组织、计划、指令、协调、控制等成为达到预期目标的管理过程中的信息流。任何工作都离不开这三股流。其中信息流有规则地运动。没有信息就谈不上洞察。洞察过程是获取信息，利用信息的过程，建立健全信息系统和灵敏畅通的信息渠道，从而更有效地实施管理和经营；加强“洞察”修养，还要将目标对准未来。面对瞬息万变的市场，一位优秀的企业家，一定会把握市场发展趋势，看清前进方向，超前地对变

化的走势、进程和结果作出正确的判断，不断应对未来，思考未来，经营未来，把握未来的命运；加强“洞察”修养，更应努力抓住机遇。成功的企业家，在抓住机遇方面必备的三种重要素质一是时刻寻找机会；二是在机会降临时表现果断，能及时地把握住它；三是当机会握在手中时，善于充分利用它，并争取成功。只要你注意观察，就会发现你的周围到处存在机会，只要你事先做好准备，你就能够把挑战当成机遇，只要你肯伸出自己的手就永远会有伟大的事业等待着你去开创。

第六、“思维”的修养。科学思维的能力，是企业家的智慧的最高表现，是管理艺术的灵魂。企业家要想成功地统帅企业，尤其要加强转换思维，并注意发散思维、逆向思维、随机思维以及决策思维的运用。

第七、“胆略”的修养。修养“胆略”首先要相信自己。无数事实证明，在竞争中，最大的敌人不是别人，而是自己，企业家要学会接纳自己，欣赏自己，相信自己，将所有的怯懦、自卑、恐惧统统抛到九霄云外；其次要敢于冒险。企业家每时每刻都面临着风险，一个优秀的企业家最重要的素质就是敢于冒险，冒险不等于盲目冒险，而是要有规避风险的策略，为企业抢占发展的先机；其三要勇于负责。在企业管理中，经常会遇到危机和紧急的状况，企业家必须沉稳，坚定和敢于负责，积极果断地解决问题。只有这样，你的下属才会拥戴和认可你；其四要顽强拼搏。坚持不懈，顽强拼搏，百折不挠的意志是企业家最宝贵的品质。为迎接挑战，冲锋陷阵，为谋划决策而呕心沥血；为战胜困难而英勇无畏，为实现目标而不知疲倦。

二十四　将　德

【原文】

……赤子，爱之若狡[1]童，敬之若严师，用之若土芥[2]，将军……不失，将军之智也。

不轻寡[3]，不劫于敌[4]，慎终若始[5]，将军……而不御，君令不入军门，将军之恒也。

入军……将不两生，军不两存，将军之……将军之惠也。

赏不逾日，罚不还面[6]，不维其人，不何……外辰，此将军之德也。

【注释】

（1）狡：年少而美好。

（2）芥：草芥。土芥比喻轻微无价值的东西。此数句意谓将帅之于士卒，平时需爱护，敬重，该用的时候又要舍得用。

（3）不轻寡：不因敌人数量少而轻视它。

（4）劫：迫。



意谓不为强大的敌人所吓倒。

（5）《老子》六十四章："慎终如始，则无败事"，可参考。

（6）还面：转脸。

【译文】

……对士兵要像对可爱的孩童一样爱护，要像对严师一样尊敬，而使用士兵又要像使用泥土草芥一样，不惜牺牲将军……这是将军的智慧。

不轻视兵力少的敌军，也不怕敌军的威逼，做事要坚持不懈，直至最后也要像刚开始一样，慎始慎终慎重对待，将军……君王的命令不能在军队中直接传达贯彻，军队中只以统兵将帅的命令为准，这是将军固定不变的准则。

……将军不能和敌军将领共生，自己的军队也不能与交战的敌军共存，这是将军的……这是将军赏赐的恩惠。

奖赏不能超过当日，惩罚也须当面就兑现，赏罚不因人而异，必须一视同仁，……这是将军应有的品德。

【心得】

此文章作为前一篇的继续和补充，更具体，更细微的讲述了统兵将领的素养。本文论述了带兵必备的几条素养，全都是历代兵法家所强调的内容。但孙膑却有其独特之处。孙膑不但提倡爱兵，而且提出"敬之若严师"，这一点是十分难能可贵的。

"爱兵如子"，"爱民如子"，提倡这些信条的不乏其人，但提出把士兵当作严师一般尊敬的，在历史上却罕见，在今天真正树立这一信条的也不见得很多。要知道，在孙膑及其以后的2000余年之中，是把将领官员之流看作当然的"治人"者的，而广大士兵在军中和广大民众在国家中则只不过是"治于人"的"群氓"而已，能"爱之若狡童"已属可贵了，还有几人能"敬之若严师"呢？因为按当时的普遍观点是，士大夫之流的上等人，才是聪明的上等

人，而广大群众只不过是些愚昧的下等人，只配供上等人统治驱策，更谈不上提倡把这些愚昧的下等人看作严师，去向他们请教了。正是如此，孙膑能在那个时代提倡“敬之若严师”，确实难能可贵。

当然，在那样的时代，如果统兵将领真正如孙膑提倡的那样，把自己部下的将士“爱之若狡童”，“敬之若严师”，这些将士又怎会不舍命为其战斗呢？由此可见，这一主张确是军队强大战斗力之源泉。

李牧是战国时代赵国人，乃著名的抗击匈奴的边防将领。他曾经驻扎在雁门关一带，把收入的租税都用作军费开支，经常杀牛宰羊犒劳士卒，对战士待遇优厚，并下令说：“匈奴人前来抢掠，我军士兵赶快退回。有敢追击匈奴者，斩！”这样过了几年，匈奴人都认为李牧胆小，就是赵兵也私下以为自己的将军太胆小。由于经常得到嘉奖而没有立功报答的机会，所以士兵们都纷纷要求与匈奴人决战一场。李牧见群情激昂，士气饱满，于是选了300百辆战车，1.3万匹战马，因战功卓著得过百金之赏的勇猛战士5万人，神箭手10万人，加以训练之后，诱使匈奴大举进攻。李牧则摆开阵势，以左右两翼突入匈奴军，往来冲杀，匈奴大败，被杀十几万人马，单于逃走。后来有十几年匈奴不敢再犯边境。

所以说，对士卒越好，士卒的回报便越大；激励和鼓舞士兵的斗志，一旦开战，便能勇猛向前。赵国军队经常被匈奴人打败，李牧却能大获全胜，难道他所指挥的，不是赵国军队吗？军队是一样的，只不过他善于激励和蓄积士兵们的斗志罢了。

著名的抗金战将岳飞，也非常善于治军，士兵有拿了老百姓几根麻绳的，立刻依军法处死。军队即使冻死也不拆百姓房屋，饿死也不抢劫百姓。士兵生了病，岳飞亲自调药。将士远征，岳飞就让妻子去慰劳他们的家属；有战死的，必痛哭哀悼，抚育他们的后代。凡是朝廷的奖赏，岳飞都分给士兵，自己丝毫不取。每立战功，都归于将士，自己毫不居功。所以他的军队勇猛善战，常常以

500人、800人打败敌人十几万人，敌人哀叹道："撼山易，撼岳家军难！"

奖励能激发士兵的斗志，因为它满足了人们内心普遍存在的一种渴望，即战斗或工作业绩得到认同、肯定和表彰的渴望。现代心理学研究表示，只有当人们意识到自己的行为受到他人重视，有特殊的重大意义时，才能充分调动起主观能动性，潜在的能量才能得到淋漓尽致的发挥和运用。

说到将军的智慧，孙膑强调不因敌军兵少而轻视对方，也不因敌军势大而畏惧对方，必须自始至终谨慎对敌，不到最后胜利绝不松懈。这一点可说是老生常谈了，但真正做到却并不容易，许多领兵将领都是败在胜利之后或败在弱敌之手。隋朝末年，李密曾是各路反王之中势力最大的一路，他在河南攻下兴洛仓之后，又接着打败隋军从东都派来的援军，声威大振。原来的义军首领翟让推举他当了魏公，李密便如皇帝一般，改元永平，分封官吏。这时，赵魏以南、江淮以北，各路义军纷纷前来归附。随后，他的军队又横扫东都外围，逼得很有实力的王世充困守东都内城。隋朝的许多文官武将如秦叔宝、程咬金、罗士信等也前来投效，李密更是实力大增，兵力达到30万，在洛口与王世充10万大军交战，开始失利，后来大胜。就在这时，义军却发生内讧，李密和翟让都想独掌大权，结果李密以宴请为名，用计杀了翟让及其亲信。这件事，李密虽然成功了，但对义军内部却产生了很大的影响，接着，李密上表隋在东都称帝的越王，表示愿入朝辅政，企图挟天子以令诸侯，其图谋被王世充所阻。李密便在洛口与王世充对峙。李密据有兴洛仓，粮食充足，便开仓赈济百姓。这本是得民心的好事，但李密不加管理，让人随意取走，造成了很多浪费。谋士贾润甫劝谏："国家以百姓作为根本，而百姓以饮食作为第一需要。如今百姓扶老携幼而来，无非是得到粮食维生。但是，如果毫不爱惜，不派人管理，任人随便取用，等到仓中粮米耗尽，谁还肯和您一起完成大业呢？"李密这才稍有醒悟，让贾润甫管理仓库，并参预军机大事。

可是，王世充已想好办法对付李密。王世充派人假装和李密讲和，表示愿意用布和李密换粮食。当时东都洛阳城内早已断粮，军兵中不少人逃出来找饭吃，实是李密消灭王世充的大好时机。然而李密毫不知情，便同意与王世充交换。东都得到粮食，军心民心便稳定下来，再无人出逃。这时李密才知中计，可是为时已晚。王世充挑选出精兵，喂饱战马，向李密发动攻击。裴仁基建议不与王世充正面交锋，可派出三万精兵，趁东都空虚，绕道去攻袭东都。李密起初也觉得是好计，但听了单雄信等将的速战主张，又改变了主意。结果出兵交战时，中了王世充的埋伏，一败涂地，最后只得去投靠李渊。

李密与王世充的较量，本是李密大占优势，可是李密却不会把握时机，先是自相残杀，后来又坐失良机，把粮食轻易送给王世充，使王世充得以重整兵力，最后李密又不听裴仁基的妙计和魏征的劝告，轻易出战，终致惨败，永远丧失了成功良机。

孙膑在这篇文章中谈的第三点是兵权问题。他提的“君令不入军门”，就是指的我国许多兵法家所持的“将在外，君命有所不受”的观点，主张将军统兵、用兵的全权。孙膑在前面的文章中对此观点已有论述，这里又再次提出，足见是一个十分重要的问题。在孙膑那个时代以及其后若干年，通讯联络极其不便，即便用换马不换人的最快信使，一日也很难达到千里，在军情紧急之时，要请示批准自是只能贻误战机，因此，将军拥有统兵、用兵全权，就显得尤为重要。在现代通讯如此快捷的情况下，事关全局的问题，前敌指挥当然不该一人擅作决定，但战场的用兵问题，仍然应该由现场指挥及时决断，而不可能、也不允许事事请示，否则将贻误战机。汉朝名将周亚夫就有过“君命不入军门”的事例。

汉文帝后元六年（公元前158年），匈奴大举入侵边境。文帝任命刘礼为将军，驻军霸上；任命徐厉为将军，驻军棘门；任命周亚夫为将军，驻军细柳；共同防备匈奴。文帝亲自去慰问军队时，到达霸上和棘门的军营，都是长驱直入，从将军到下属官兵都是敞

开营门恭迎恭送圣驾。但文帝的车驾到达细柳军营时却是另一番景象，周亚夫军中的官兵全都全副披挂，兵器锋锐，张弓搭箭，戒备森严。文帝的前导人马到了军营门口，门军不让入内。前导官员说："天子就要到了！"军门都尉却说："我们将军命令说：'在军中只能听将军的命令，不听天子的诏命。'我们没有得到将军的命令，你们现在不能进营。"不一会儿，文帝到了，门军仍不让进，文帝只好派使臣手持符节给周亚夫下诏："我要进去慰劳军队。"周亚夫这才下令打开军营大门。守卫军兵又对文帝的车马随从说，"将军有规定，军营里不准驱马奔驰。"天子的随从只得照办，拉紧缰绳，让天子的车驾慢慢行进。文帝到了营中，周亚夫手持武器拱手行礼说："穿戴盔甲的将士不能跪拜，请陛下允许我以军礼参见。"文帝深受感动，面容庄重严肃地手扶车前横木，向营中官兵致意，并派人向周亚夫致谢说："皇帝特来慰问将军！"文帝劳军完毕，一出营门，群臣都露出惊讶的表情。文帝却说："唉，这才是真正的将军呀！在霸上和棘门军营看到的，简直形同儿戏，他们的将军自然很容易遭受袭击且被敌军俘虏。至于亚夫，敌军又怎能侵犯他呢！"周亚夫不仅这一次这样的事例，还曾在实际作战中不听皇帝的诏命。

景帝三年（公元前 154 年），吴、楚等 7 个封国叛乱，周亚夫奉旨领兵前去征讨。周亚夫在荥阳会合各路军队后，吴国叛军正在加紧进攻梁国，梁国向周亚夫求救。而周亚夫却领兵到了昌邑，深沟高垒，坚守不出。梁国天天派人去向周亚夫求救，周亚夫认为坚守对全局有利，便不肯去救。梁国见周亚夫一直不肯去救，便上表报告景帝。景帝派使臣送诏命给周亚夫，让他立即去救梁国。周亚夫拒不执行景帝的命令，仍是坚守不出，只是派出轻装骑兵去断绝吴、楚叛军的运粮通道。吴国军队缺粮，士兵饥饿，急于挑战，周亚夫的汉军仍是不出。夜里，汉军营中受惊，营中军兵互相攻击扰乱，直闹到太尉周亚夫的营帐之外，周亚夫仍是安安稳稳地躺着不起来。时间不长，营中也就安定下来。后来，吴军朝汉军军营东南

角奔来，周亚夫却让大家注意防备西北面。结果，吴国精兵果然到了西北角，汉军防个正着，吴军攻不下来。吴军早已挨饿，攻不下便撤走。这时，周亚夫派出精兵追击，把吴军打得大败，吴王濞只带着几千军兵逃跑。汉军乘胜追击，彻底打败了叛军。

周亚夫的两个事例，生动有力地说明了孙膑关于兵权问题的论述完全正确，授予将军全权是十分必要的。

这篇文章谈论的第四点是赏罚问题。“赏罚分明”也可说是一个老生常谈的话题了，其重要性和必要性毋庸赘言，尽人皆知。但孙膑在此强调的却是赏罚的及时和一视同仁，这自有其道理。赏罚及时才能起到赏罚的作用，若不及时，那便有可能徒耗钱财官爵而不能发挥其作用。至于一视同仁则更加重要，赏罚不公，非但不能起到激励或警戒作用，反而会引发不满或更严重的后果。

在唐懿宗年间，岭南西道节度使康承训，奉旨去平定南诏叛军，他不懂指挥，只知一味奏请增兵。皇帝派了八个道的军兵去增援，他仍是一战即败，他派出的 1 万军兵，刚接触敌军便损失了 8000，吓得康承训手足无措。亏得节度副使李行素领兵修好壕沟寨栅，才保住了邕城。邕城被蛮兵围住，诸将请求乘夜去劫敌营，康承训却不同意。经天平军的小校再三力争，他才同意。那名小校召集了军中 300 勇士，夜里用绳子缒出城外，悄悄摸到敌寨，有的高声呐喊，有的放火，一齐闯入敌寨，一阵乱砍乱杀，杀死蛮兵 500 有余，众蛮兵大惊逃走。可惜康承训事先没有部署，待敌军逃跑再派兵追击，已是追之不及。康承训打仗不行，邀功却是大行家，当即向朝廷报捷，说是大败蛮兵。

唐朝末年，皇帝昏庸，得到捷报非常高兴，满朝庆贺，加封康承训为检校右仆射。这还不够，更可恨的是康承训不为那位小校及 300 勇士请赏，而是把功劳全归于自己的子弟亲信，真正的功臣却无一受赏。这一来，军中将士大为失望，怨声载道。后来岭南东道的韦宙把真相上报宰相，康承训怕追究罪名，便上表自称有病，由朝廷降职另调完事。

康承训身为统兵将官，赏罚不肯一视同仁，而是谋取私利，闹得军心涣散，自己也得了个不光彩结局。

将军必须具备大公无私的美德，这是一点也不能含糊的。这篇文章从四个方面，论述了将军应有的品德。其实，何止统兵将领，任何行业的领导都不例外。政府官员自不必说，就是企业的厂长、经理们，也应具备这几项品德，才能办好企业。

“什么样的人适合当领导？什么样的人在当领导？正在当领导的人有多少真正适合当领导？对于企业管理、政府管理以及任何组织的管理，这些大概都是需要认真思考的问题。一般而言，我们通常说的领导，是指那些要对被领导者的利益负责的人。从这个意义上讲，当领导的一个必要条件就是要有“公心”，要有为大家的利益考虑的意识和习惯。当一个好的领导，尤其应当如此。然而，有公心，并不意味着没有私心。公心和私心是两码事，并不完全矛盾。没有私心本身并不是当领导的必要条件，关键的问题是必须有公心。一个没有公心的领导，无论如何都不可能是好领导。以有无公心和有无私心而论，我们可以得出如下四种组合：大公无私、假公济私、亦公亦私、不公不私。

往往大公无私，奉公忘我的领导受下属赞颂与崇敬；亦公亦私、公私兼顾的领导通常最受下属爱戴与追随；假公济私、损公肥私者通常令下属畏惧和憎恶；不公不私、只为原则者往往使下属耻笑和寒心。大公无私者，需要超强的自律，是特殊材料铸成的人，多在特定的历史时刻产生。亦公亦私者既要公私兼顾，又要公私分明，拿捏好公私的平衡。假公济私者经常能爬到领导的岗位，一个主要原因应该是，这些人由于私心太重，必定不遗余力地追求利益功名，勾心斗角、投机钻营。而最令人啼笑皆非的则是既无公心，亦无私心的领导者，他们只为某种原则戒律或符号概念而生存，自己没有对成就与幸福的追求，也不关心别人的愿望与诉求。他们之所以能够当领导，也许是因为被认为没有（利己之）私心。

所谓公心或者私心，公是对集体（单位、组织、社区、国家

等）的通称；私是对个体的承认，集体由个体组成。因此，公不过是私之抽象总和。领导者之“有私”意味着领导者对组成集体的个体（即人）的利益的理解和尊重。“有私”至少包含两个不同的境界：首先，领导者非常在乎自己的私利，而不是一味地克己奉公；其次，领导者将心比心，以己度他，不仅在乎自己的私利，而且能够意识到并尊重组织中他人作为个体的私利。此时，“公”由“私”之存在而显得具体，此所谓“亦公亦私”之实质。“无私”，则可认为是领导者既不贪图个体的私利，也并未意识到或者在乎组织中他人的私利。无私之“公”也就无从谈起。此所谓“不公不私”。

一个好的领导者不一定是圣人，但一定要有“公心”，善解人意。

在一些单位内，之所以有少数干部职工存在有干劲不足、信心不佳、工作不力、形象不好的问题，往往与该单位的个别领导干部缺乏“公心”、在处理事务性问题尤其涉及干部职工成长进步问题上不够公正公平有较大的关系。要从根本上克服这种现象、解决这一问题，首先应从领导干部入手，尽心竭力勤作公仆，率先垂范当好“标杆”。做到这一点，领导干部必须在想问题、办事情时要处以“公心”，做到“三个坚持”：一要坚持公正、公道、公平，大公无私，决不利用手中的权力为个人或小集团谋取私利、中饱私囊；二要坚持从单位利益出发，正确领导和管理公共事务，把实现好、维护好、发展好广大干部职工的根本利益作为一切工作的出发点和落脚点；三要坚持人民的利益高于一切，对损害人民群众利益和事业的行为坚决反对、敢于制止。只有这样，广大干部职工才会对领导产生敬仰，对工作充满激情；只有这样，广大干部职工才能真正看到前途的光明，体验到干有想头、盼有望头；只有这样，广大干部职工才会自觉规范行为，与领导同甘共苦。

二十五　将　败

【原文】

将败：一曰不能而自能。二曰骄。三曰贪于位。四曰贪于财。【五曰】□。六曰轻。七曰迟。八曰寡勇。九曰勇而弱。十曰寡信。十一【曰】……十四曰寡决。十五曰缓。十六曰怠。十七曰□。十八曰贼[1]。十九曰自私。廿曰自乱。多败者多失。

【注释】

（1）贼：残暴。

【译文】

统兵将领遭致失败的原因有以下几种：第一种是自己原本没有



能力却自以为是；第二种是骄傲自大；第三种是贪图权位；第四种是贪图钱财；第五种是……第六种是轻敌；第七种是反应迟钝；第八种是缺乏勇气；第九种是表面勇敢，实际懦弱；第十种是缺乏信誉；第十一种是……第十四种是优柔寡断；第十五种是行动迟缓；第十六种是懈怠懒惰；第十七种是……第十八种是暴虐；第十九种是自私；第二十种是自己把事情搞乱。将领的毛病越多，失败就越多。

【心得】

此篇文章论述的仍然是统兵将领的品德修养和指挥素养，但和前面两篇不同，它是从反面为将领设镜，把可能招致失败的种种缺陷、错误一一列出，足以让将领们引以为戒。这篇论述实际是前两篇的继续和补充。孙膑把将领们常犯、易犯和可能犯的错误分门别类地逐条列出，竟达 20 种之多，可谓十分详尽，十分具体，可见孙膑对此研究很深，分析很细，也说明了他对这个问题的重视程度。孙膑最后警告说："将领的毛病越多，失败就越多！"细读孙膑所列各项，可说条条都是致命错误，一条也犯不得。请看下面的例子。

战国时期，群雄纷争。一次，魏国军队庞涓统领大军攻打韩国，韩国自知不敌，便派人去齐国求援。

齐威王召集文武百官商议此事，他主张出兵，所以问："诸位看何时发兵最好呢？"宰相邹忌反对出兵，说："最好不发兵。"大将田忌则认为，如不援助韩国，韩国的末日在即；而如果打算援助韩国，就不如趁早发兵。这时，孙膑说道："魏国此次来者不善，恐怕是要置韩国于死地，韩国无法抵敌，所以才向我们伸出求援之手。最好立即告知韩国，齐国一定会发兵相援，以便坚定他们御敌的信心，等魏军劳顿之时，我们再出师，就会轻松得多。"齐威王对孙膑的计策很赞赏。

过了一些时候，齐威王派大将田忌、军师孙膑率领援军，向魏

国陪都大梁进发。魏国则命太子申、军师庞涓率军与齐国援军决战。孙膑分析说："赵、魏、韩三国兵士，向来慓悍勇武，他们认为齐国人胆怯，所以常常轻视齐国人。我们不妨顺着敌人的心意，引诱他们走入歧途。《孙子兵书》中说：'以百里的速度急行军，会使上将跌倒；以50里的速度急行军，会使士兵死的死，逃的逃，抵达目的地后，最多能剩下一半人马。'我们要让庞涓中这个计。"

田忌听了孙膑的话点头称是，并且下令，齐军进入魏国领土后，最初建10万个炉灶，第二天建5万个炉灶，第三天建两万个炉灶，依次递减炉灶的数目。

庞涓听说齐军的炉灶日益减少的情况后，十分高兴，说："早听说齐国人胆小，果然如此，没想到，齐军三天来已溃散过半。我们应乘胜追击，不可错过良机。"

于是，庞涓丢下大军，率轻骑倍道前进。孙膑估算庞涓黄昏时分可到马陵。马陵那个地方，上有绝壁，下有深谷，可谓天险，孙膑命令万余弓箭手在那里埋伏，并下令："看见火光后，就集中射击。"进入夜间后，庞涓果然率领骑兵长驱直入，来到马陵道，他们举着火把照明。齐军伏兵看到火光，万箭齐射，魏军惊慌失措，四下逃散，被齐军一举击溃。这一仗，齐军大获全胜，并且活捉了魏国军队的统帅太子申。

庞涓的毛病很多，不仅自高自大而且还阴险自私。在这次战斗中他又犯了轻敌、骄傲的错误，最终导致战争的失败。

东晋末年，刘裕带兵去征讨向南侵犯的南燕。当时南燕君主是慕容德，在位七年，死后其兄长的儿子慕容超继位。慕容超宠信公孙五楼，而对亲族十分猜忌，曾屡次对他们加以诛戮。他还派部将领兵侵入河南境内，掳掠数千男女；到淮北大肆抢掠，捉走阳平太守和济南太守。

刘裕调集大军，经沂、淮河入泗水，到达下邳后，留下船舰辎重，领兵徒步向琅琊进军。所经过的地方筑城并派人守卫。随从诸将中有些有不同看法，拦住刘裕的马进谏："燕人听说我军远道而

来，我料定他们不敢与我军交战，然而，他们如果据守大岘山，实行坚壁清野，我军无处得到粮食，必将陷入进退两难的困境，那将如何是好?”刘裕笑着说：“诸君不必害怕！我早已摸透了燕人的脾性，他们生性贪婪，从来没有长远打算，只图近利，只知掳掠。他们退走时舍不得毁掉禾苗，而且，他们会认为我们孤军深入，必定难于持久。所以，他们只须退守广固，便可无事。我据此分析，他们不会据守天险。而且，当我军进入岘山时，他们一定会大出意外，惊惶失措，我们还愁不能攻克敌军吗？我现在就和大家约定，我们只管奋勇上前，一定可以灭掉燕贼!”刘裕催着众军昼夜不停地进军。而南燕皇帝慕容超果然和刘裕所料一样，不听公孙五楼的计谋，放弃大岘山天险，只去加固都城，整备车杖兵马，等着决战。

刘裕带领军兵过了大岘山，仍没有燕兵出现，知道自己所料不错，不禁举起手来指着天说：“我军幸亏得到老天爷保祐，能够轻松地过了这处险关，消灭贼虏，便在此一举了!”当时慕容超任命公孙五楼为征虏将军，带领部将及五万步、骑军兵，屯兵临朐。听说东晋大军到达，慕容超又亲自统领四万步兵和骑兵，出来接应。慕容超让公孙五楼到离临朐城 40 里的巨蔑水去守卫。待公孙五楼到达该河岸边时，晋军前锋已经到达，两军相争，燕军抵敌不住，往后退去。晋军有 4000 辆战车，分为左右两翼，徐徐推进，直达临朐城外 10 里，慕容超带领所有军兵前来，两军展开一场恶斗，战了一天，仍是旗鼓相当，未分胜负。刘裕的一名参军向刘裕献计：“现在燕军全体出动前来接战，城中必定空虚，将军为什么不派兵抄小路去袭击敌军城池呢？这就是当年韩信破赵用过的妙计呀!”刘裕连声说好，当即派兵数千，由两员部将率领，绕过燕军后面，前去袭击临朐城。此时城内只有老弱残兵守卫，城南有一营垒，也不过军兵千名，遭受晋军突然袭击，哪有抵抗之力。晋军轻易占领了临朐城。

慕容超得知临朐城池已失，大吃一惊，便不顾燕军大队，单人

独骑跑了回去。燕军失去主子，顿时大乱，纷纷逃跑，刘裕挥兵追击，吓得慕容超马失前蹄，摔下马来，差点儿被晋军捉住。亏得公孙五楼替他换了一匹马，保护他得以逃脱。慕容超拼命逃跑，跑回广固城中，尚来不及整顿人马，晋军已经追到，突入了外城。慕容超和公孙五楼退入内城死守。晋军猛攻，一时未能攻下，刘裕便下令筑起长围困敌，堡垒高达 3 丈，还有三道堑壕相连。一面派人招降远近人众，选拔贤德之人加以任用，当地汉族和夷族人士都很高兴，很拥护刘裕。慕容超困守孤城，万般无奈，派尚书郎张纲，夜里縋出城外，去向秦国求援，救兵没请来，张纲却成了晋军俘虏。刘裕大喜，亲自为张纲解绑，赐酒压惊，张纲便归顺了刘裕。慕容超没盼来秦国援兵，却见到张纲站在晋军的楼车上劝降。燕军大为惊恐，慕容超派人向刘裕求和，刘裕斥退了来使。慕容超无计可施，第二次派尚书令韩范去向秦国求援。秦国自己尚且吃紧，哪里派得出援兵，只派了一名使臣去威胁刘裕，要刘裕退兵，说是如若不退，秦军 10 万铁骑将来攻打晋军。刘裕很清楚这是虚声恫吓，便怒斥来使：“你去向你的主子姚兴传话，等我平定青州之后，便要进函谷关了，如果姚兴想早死，那就让他快来吧！”张纲善于制造攻城器具，刘裕便让他设计监造，果然十分巧妙，攻城之时，可以保护自己不受损失便能登城。韩范见孤城难保，也投降刘裕。刘裕让韩范到城下招降守将，城中军兵更失信心，陆续出城投降。刘裕见时机成熟了，便发动了总攻。南燕尚书悦寿见势不妙，便开城迎进晋军。慕容超带领数十人马逃跑，不到一里路，就被晋军捉回。

征服南燕，就刘裕来说是知己知彼，算度准确，用兵得当。而在慕容超来说，却是犯了几大错误，首先是残杀亲族，不得人心；其次是南征掳掠，行为残暴；第三、也是最严重的一条是放弃天险，退守孤城；第四是只图近利，没有远谋，把粮食留给晋军；第五是盲目出战，没有后援；第六是一旦失败，只顾自己逃命，导致全军溃乱……这诸多错误，使他败得很惨。

人们可以从上面的事例中看出，孙膑所列各项，确实是用兵之大忌。当然，孙膑的这些论述，也不仅仅适用于用兵之人，而是对各行各业，从事各项工作的人都适用，一个人在做任何事情时如若犯了类似错误，必定遭致失败，“毛病越多，失败越多”，值得人们自勉。

企业的成败，关键在于领导。领导的成败，关键在于人格的力量。领导者除了职权之外，高尚的人格更是一种无声的命令，它蕴涵着一种伟大而神秘的力量。这种完美的人格力量不仅带领员工创造出巨大的物质财富，而且也给社会带来巨大的精神财富。所以，认识并不断培养企业领导优秀的人格，对深化现代企业制度改革、促进企业健康发展具有现实意义。

人格，一般指做人的资格和为人的品格，是对人的思想和行为进行道德的评价。人格主要包括心格、品格和性格等。其中心格指志向和心态，人生的心格修养就是要升华低级的原始境界为中级的功利境界，最后提升到高级的道德境界，优秀的心格是一种崇高的人生意境、高尚的人生价值观；品格指道德品质，优秀的品格是诚实守信，公正无私，“先别人，后自己”；性格指人的个性、脾气、性情，优秀的性格是刚柔相济。如蔺相如一奋其气廷叱秦王，威震敌国，完璧归赵，表现了为相至刚至强的性格；退而让廉颇，存公忘私，和将相，存赵国，名重泰山，显示了为相至谦至柔的性格。

企业领导者是企业组织力量的缩影，是企业灵魂——企业文化的代表人物，其一言一行都体现了企业的价值观念。企业领导者只有具有高尚的人格，才能在员工中享有威望，其行为会被大家模仿，其优秀的人格会潜移默化地影响企业员工，成为企业员工默认的行为标准。“物以类聚，人以群分”，企业领导者优秀的品格会吸引具有同类价值取向的人凝聚于企业，并增强他们对企业的认同感和归属感。民心不可法定，与民同利者得民心，得民心者得天下。

企业领导者优秀的人格并非与生俱来、天生自成的，而是通过他们接受各种教育，并在长期执着地追求，终身不懈地磨练才能形

成的。

勤奋学习是提高素质和能力的基本途径。注重学习，有了丰富的知识积累，就能站得高、看得远，业务上成为行家里手，工作上就能得心应手。一个善于学习总结的企业领导才能真正成为本行业的“活字典”，生产经营的“百事通”，驾驭市场经济、驾驭现代企业的“高手”。

莎士比亚说过，“品行是一个人的内在，名誉是一个人的外貌。”南宋名将文天祥，写过“人生自古谁无死，留取丹心照汗青”的千古佳句。思想品德修养，是做人的基本功，也是衡量人生价值的首要标准。领导者加强品格修养，就必须在每时每处留心自己所处的品格层次，找到差距，不断地提高自己的修养层次，使自己达到时时处处发自内心地、下意识地“先别人，后自己”的品格修养层次，只有这样才能惊天地，泣鬼神，涤人心。作为一名企业领导，既是企业的管理者、领导者，又是社会资本的支配者和社会财富创造者，其品德修养如何，不仅对自己的人生、对企业的发展至关重要，而且对社会也具有很强的影响力。因此，企业经营管理者应当把思想品德修养作为自己人生的必备素质和发展事业的一项基本要求，“常修为政之德，常思贪欲之害，常怀律己之心”，自觉经受住各种考验，真正达到“经商先做人，做人德为先”的境界。

古人把管理者应具备的思想品格概括为“恭、宽、信、敏、惠”，还讲到，要“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”等等。加强思想品德修养，首要的问题是解决好人生观、价值观问题。人生观、价值观不同就会有不同的答案。改革开放 30 年后的今天，可以说，诚信正义、乐于奉献、积极进取、求真务实、开拓创新、和谐包容已成为新时期人生态度的主流。但是，弥漫于社会生活中的自私自利、贪图享乐、金钱崇拜等扭曲的人生态度，也使得一些人的心态失常、行为失序、生活堕落、人性丧失。把人生价值与商品价值混为一谈，把金钱、财富作为衡量人生价值的唯一标准，认为有钱就是“英雄”，无钱就是“狗熊”，把人与人之间的

关系变成赤裸裸的金钱关系，有些人为了金钱，甚至不惜出卖良心、人格和尊严。一个人如果抱着这样的态度来生活，他就会忘掉自己的身份和职责，丧失道德感、羞耻感，最终将会陷入罪恶的深渊。一个企业如果以这样的态度来经营，则会给社会和人类带来极大的危害。

一个企业领导的形象就是企业的形象。一个成功企业领导的良好形象可对社会公众产生强大的神秘感和信赖感，在企业内部也具有强大的吸引力和凝聚力，对员工有着激励和感召作用。作为一个优秀的企业领导者，在改革开放的形势下，工作、生活环境比较特殊和复杂，在遇到天人、群己、公私、义利、苦乐、祸福、荣辱、成败等人生重大问题时，对什么是是非、善恶、美丑、应当和不应当等都要有一个清醒的头脑。物质的富有不等于精神的富有，仓廪实、衣食足，既可以使人知礼节、知荣辱，也可以使人滋生非分之想、淫邪之欲。想成为一名成功的企业家，成为一个有抱负、生活有意义的人，必须努力提高自己的思想境界和道德水平，找准自己的社会定位，塑造好自己的社会形象。形成完善的人格，达到崇高的道德境界。

要乐于奉献。展现自己的才华，实现自己的人生价值，这是人们共同的理想和愿望。但我们一定要认识到，人生的价值是在满足群体与他人生存和生活的需要中体现的。个人必须与国家、民族同呼吸共命运，必须围绕国家的发展、民族的进步来推进自己的事业，必须立志为国家的繁荣昌盛、民族的伟大复兴、人民的幸福安康作奉献。生命的价值在于奉献，为国家、为民族、为人民而奋斗、而奉献，才是人生价值的体现。

要诚实守信。诚信是立人之本、立业之本，当然也是经营之本、立企之本。古人讲“言必信，行必果”，俗话说“经营信为本，买卖礼当先”、“诚招天下客，义纳八方财”，这都说明了一个道理，诚实守信是做人、经商的基本道德准则。作为一个人，没有信誉，谁都信不过，其他都无从谈起；作为企业的法人代表，没有

信誉，谁都不愿打交道，事业还怎么发展？因此，企业经营管理者在生产经营中，最基本的是要诚实守信，坚持以信取利、以诚取利、以义取利。只有这样，才能赢得顾客，取信于社会，树立企业的形象，打造企业的品牌。

要勤俭朴实。“历览前贤国与家，成由勤俭败由奢”。一个人的生活作风如何，反映一个人的精神追求和价值取向，体现一个人的人生观和价值观。企业领导作为企业经营管理者，工作辛苦、身份特别，经济上比较富有，按道理讲，吃穿住行条件好一点也是需要，生活消费高一点无可厚非，但是一定要懂得“千里之堤，溃于蚁穴”的道理，在生活作风方面，增强慎独意识和自律精神。如果把自己手中的财富作为享乐的工具去炫耀，穷奢极欲，挥金如土，醉生梦死，甚至违法乱纪，伤天害理，那只能说明一个富有者腐化堕落的本质，而不能体现一个企业家的价值和尊严。

要谦虚平和。西方有句名言，“上帝让你灭亡，首先让你猖狂”。谦虚谨慎，平等待人，学人之长，补己之短不仅是人之美德，也是企业家应有的素养。做为一个企业领导，无论企业有多大，财富有多少，都要头脑清醒。傲气、霸气十足的人不得人心。国内外许多成功的企业家，在这方面都是很有修养的。他们不但能够平等待人、尊重下属、体贴员工，而且能够不耻下问，倾听下属的意见，接受员工的建议，有效的改善管理者和员工的关系。我们有少数企业领导在这方面的修养就不够，手中有了一点钱，就财大气粗，忘乎所以，谁也不往眼里放，谁的话也难听进去，既影响了个人形象，又影响了企业发展。

要公平正义。坚持公平正义，既是一种思想境界，又是做人的基本准则。领导者的责任就是为了履行一定的社会职能，代表一定的公共利益，维护一定的公共道德。领导者道义上的威信就是建立在履行社会职能的过程中。做为一名企业领导，坚持公平正义，就是要做到“对内讲公平，对外求正义”。在履职中，既要处理被领导者的特殊利益和公共利益的矛盾，也要处理自己特殊利益与公共

利益的矛盾，如果领导者只要求被领导者超越自己的特殊利益，站到公共利益的立场上处理问题，而自己却站在自己的特殊利益上处理问题，对人对己实行双重原则，那么领导这身体力行的原则就否定了要被领导者执行的原则，使自己成为言行不一的伪善者，从而在群众中丧失道义上的威信。在企业内部管理中，要做到公平公正，特别是在涉及人事、工资、福利等员工切身利益时，要做到公平、公正、合理。在企业外部的经营中，要遵循市场经济的规则，遵纪守法，维护正义，特别是要平等参与市场竞争，妥善处理好与同行企业的关系，不搞歪门邪道，不阳奉阴违，不趋炎附势，不欺弱怕强，以正义的行为来维护正常的市场秩序和树立企业的外部形象。

要有社会责任感。古人云：有礼者敬人，敬人者人恒敬之。作为一名社会成员，具有法定的义务；作为一名企业领导者，更有着特殊的使命，既要对个人负责、对企业负责，又要对国家负责、对社会负责；既要对产品负责、员工负责，又要对市场负责、消费者负责；既要爱企业、爱事业、爱家乡，又要爱党、爱国、爱社会主义。充满仁爱之心，才能得到社会的承认和赞赏，确立自己的社会地位和价值。企业既是市场经济的主体，又是社会躯体的细胞。企业不仅要追求经济利益，还要考虑社会利益，承担相应的社会责任。全球首富微软公司总裁比尔·盖茨既是企业家，也是慈善家，他乐善好施，出巨资用于艾滋病的防治工作。沃尔玛自 1996 年进入中国市场以来，一直信守“服务社区、回馈社会”的承诺，以多种形式向受灾地区、社会福利机构捐赠，款项已超过 1000 万元人民币。在我国，也有许多民营企业家致富不忘国家、不忘社会，积极参加扶贫开发、助贫帮困，热情捐助社会公益事业，以实际行动回报国家、回报社会。“希望工程”、“光彩事业”这两项活动，就是由民营企业家提倡并发起的。香港李嘉诚、邵逸夫等成为富豪级企业家后，仍然热衷于慈善事业，多次捐献巨资办学助学。这些善举，不仅帮助解决了一些社会问题，而且树立了企业的良好形象，

也使民营企业家更深切的感受到了自己的人生价值。

十年树木，百年树人。提高民营企业家的素质和能力，是一个系统工程，也是一项长期的任务。但只要我们不断加强学习，自觉修养，在工作实践中刻苦磨练，勇于超越自我，经过坚持不懈的努力，自身的素质和能力就一定会得到较大的提高，企业的生产经营管理就一定会跨上一个新台阶。

企业家的素质直接关系到企业的生死兴衰。据统计，世界上1000家破产倒闭的大企业中，有850家与企业家决策失误有关。美国企业倒闭的学者阿乐德·曼曾指出，从30年代到80年代的日本企业倒闭的原因在管理者方面的占90%。可见，建设一支高素质的民营企业家队伍是保证民营经济快速健康发展的前提。关于企业家素质内涵的阐述有不同的见解。远大公司总裁张跃先生在北大的一次演讲中指出，企业家素质应该包含：一高、二强、三多、四稳。一高：境界高；二强：欲望强、耐力强；三多：多才、多艺、多兴趣；四稳：原则稳固、方向稳当、作风稳健、情绪稳定。企业家是一个完美的人，是承担责任的人。作为承担责任完美的人，这十条都是必需的。中国内地富豪榜的开创者胡润，向全球发布“2003中国财富品质榜”中推出的财富品质报告认为企业家素质应该包括：诚信、把握机遇、创新、务实、终身、勤奋、领导才能、执着、直觉、冒险。而且其对中国内地100名顶级企业家的调查结果显示，中国企业家认为诚信是最主要的品质，把握机遇是第二重要，创新和务实也很重要，而领导才能则排在第七位。可见，企业家的素质中品德修养是比才能更重要的因素。美国普林斯顿大学提出企业家必须具备以下十大能力：创新能力，决策能力，指挥能力，控制能力，协调能力，组织能力，交际能力，表达能力，计划能力，学习能力。经济学家熊彼得则将企业家素质概括为：具有能完全胜任不胜其烦的会议和交涉的特殊的体力和魄力，善于说服他人并能获得支持及具有通过巧妙的交涉操纵他人的谋略和胆识等。

一般而言，企业家的素质包括以下内容：

第一、诚信。北大教授张维迎曾经指出，信誉是基础，如果没有了信誉，法律同样苍白无力。而市场经济实质上是一种契约经济，而由于合同的不完全性，诚信则是契约得以签定和履行的前提。虽然目前一些不具备诚信素质的企业家仍然存在但这些不诚信的企业家已经感到生存的空间越来越窄。诚信表现在对客户的诚信、对合作伙伴的诚信、对、社区的诚信、对下属、员工的诚信。

第二、对环境的认知、洞察与适应。企业的发展实质就是对环境的不断适应。要更好的适应不断变化的环境，就必须对环境现状有全面的认知和对未来环境的变化有深刻的洞察。这里的环境既包括外部环境，如国际国内环境、宏观经济环境、产业状况、消费者需求及其变化等，也包括企业的内部环境，如企业的组织结构、营销、财务状况、人力资源素质等。对环境的认知、洞察与适应实质是反映企业家经营理念的变革与战略能力的提升，也就是一种学习能力。

第三、创新的思维、敢于冒险的精神与务实的作风。当一种战略或一种生产方式被行业广泛采用时，它本身将不构成任何竞争优势。同样由于每个企业自身资源的不同以及所处的环境差别，盲目模仿成功企业可能引发毁灭之灾。因此，创新思维就成为企业家必备的素质之一。但创新总是有风险的，这就要求企业家必须具有冒险的精神，同时又具有务实的作风，善于在实践中采取各种措施规避创新带来的经营风险。

第四、良好的个人品质与杰出的管理才能。无论是外部还是内部，企业都将面临许多不同的利益主体，如果都必须通过完备的契约安排来协调彼此的利益，则企业的成本将无比高昂。因此，凭借企业家良好的个人品质与杰出的管理才能建立起来的个人权威与协调机制至关重要。这也是增强企业凝聚力、激发员工创造热情的重要因素。

二十六　将　失

【原文】

将失：一曰，失所以往来[(1)]，可败也。二曰，收乱民而还用之，止北卒而还斗之[(2)]，无资而有资[(3)]，可败也。

三曰，是非争，谋事辩讼[(4)]，可败也。四曰，令不行，众不壹，可败也。

五曰，下不服，众不为用，可败也。六曰，民苦其师，可败也。



七曰，师老[(5)]，可败也。八曰，师怀[(6)]，可败也。

九曰，兵遁，可败也。十曰，兵□不□，可败也。

十一曰，军数惊，可败也。十二曰，兵道足陷，众苦，可败也。

十三曰，军事险固，众

劳[7]，可败也。十四【曰】，□□□备，可败也。

十五曰，日暮路远，众有至气[8]，可败也。十六曰，……可败也。

十七【曰】，……众恐，可败也。十八曰，令数变，众偷[9]，可败也。

十九曰，军淮，众不能其将吏[10]，可败也。廿曰，多幸[11]，众怠，可败也。

廿一曰，多疑，众疑，可败也。廿二曰，恶闻其过，可败也。

廿三曰，与不能[12]，可败也。廿四曰，暴露伤志[13]，可败也。

廿五曰，期战心分[14]，可败也。廿六曰，恃人之伤气[15]，可败也。

廿七曰，事伤人，恃伏诈[16]，可败也。廿八曰，军舆无□，【可败也。廿九曰】，□下卒，众之心恶，可败也。

卅曰，不能以成阵，出于夹道[17]，可败也。卅一曰，兵之前行后行之兵，不参齐于阵前，可败也。

卅二曰，战而忧前者后虚，忧后者前虚，忧左者右虚，忧右者左虚。战而有忧，可败也。

【注释】

（1）意谓军队行动茫无目的。

（2）以上两句意谓收用乱民和败卒来打仗。

（3）本无实力而自以为有实力。

（4）以上两句的意思是说：在是非问题上总是争执；在谋划大事时，总是辩论争吵，不能作出决定。

（5）士卒长期出征在外，不得休息。

（6）士卒有所挂念。

（7）以修筑军事要塞为事，使士卒劳苦。

（8）至：怨恨。

（9）偷：苟且敷衍。

（10）淮：疑借为乖，不和。众不能其将吏，意谓士卒与将吏的关系不好。

（11）幸：偏爱。

（12）与：亲近，交往。不能：无能之辈。一说与借为举，意谓举用无能之人。

（13）士卒暴露于野外，伤其心志。

（14）临战之前军心涣散。

（15）恃：凭借。意谓所凭借的是敌人的斗志消沉。

（16）做的是伤害人的事，靠的是阴谋诡诈的手段。

（17）夹：疑借为狭。

【译文】

统兵的将领可能出现的过失有以下几种：第 1 种是军队调动不当，可能导致失败。第 2 种是收容散乱的百姓，不进行训练就用去作战，或是收集刚打败仗退下来的士兵，马上又让他们去打仗，或是没有供给保障仍然一意孤行，这些都可能导致失败。

第 3 种是爱争论是非，作计划时争论不休，可能导致失败。第 4 种是命令不能执行，士兵不能一致行动，可能导致失败。

第 5 种是部下不服从、士兵不听指挥，不肯效命，可能导致失败。第 6 种是他的军队使百姓遭受痛苦，可能导致失败。

第 7 种是军队疲惫，可能导致失败。第 8 种是军队思乡想家，可能导致失败。

第 9 种是士兵逃跑，可能导致失败。第 10 种是士兵……可能导致失败。

第 11 种是军队多次受惊吓，可能导致失败。第 12 种是行军的道路难以行走，使士兵常常陷脚，士兵困苦不堪，可能导致失败。

第 13 种是修筑险要坚固的军事设施，使士兵过度疲劳，可能导致失败。第 14 种是……可能导致失败。

第 15 种是天快黑了，行军路程还很远，士兵极其气愤，可能导致失败。第 16 种……可能导致失败。

第 17 种是……士兵恐惧，可能导致失败。第 18 种是军令屡屡改变，士兵偷安应付，可能导致失败。

第 19 种是军队军心涣散，士兵不信任他们的将领和长官，可能导致失败。第 20 种是统兵将领多数存在侥幸心理，士兵懈怠懒惰，可能导致失败。

第 21 种是将领和士兵都多疑，犹豫不决，可能导致失败。第 22 种是将领厌恶听别人指出其过错，可能导致失败。

第 23 种是任用的下级官吏无能，可能导致失败。第 24 种是长期露宿，挫伤士气，可能导致失败。

第 25 种是将领临战分心，可能导致失败。第 26 种是只想凭借敌军士气低落，可能导致失败。

第 27 种是单纯依靠埋伏和施行欺骗去打败敌军，可能导致失败。第 28 种是……可能导致失败。第 29 种是……士兵产生厌恶心理，可能导致失败。

第 30 种是不能用合适的阵势通过狭谷通道，可能导致失败。第 31 种是军队先出发和后出发的士兵，不能在阵前会齐集结，可能导致失败。

第 32 种是作战时由于担心前锋致使后卫空虚，或者由于担心后卫致使前锋空虚，或者由于担心左翼致使右翼空虚，又或是由于担心右翼致使左翼空虚，作战时总是有种种担心，可能导致失败。

【心得】

这篇文章也是从反面集中论述统兵将领的指挥才干和指挥素养，孙膑在文中把临敌指挥不当可能造成的错误一一列出，令人惊叹的是他竟列出了32种之多，可见他搜集了大量资料并加以细心研究。他列举的这32种错误都是实战之中发生过的，也是一般将领易犯的。下面我们看几个战例，便可更深刻地领悟孙膑的论述了。

公元前204年初，韩信和张耳率领数万汉军东征赵国。赵国闻讯，集结了20万大军。准备在井陉口迎击汉军。赵广武君李左车主动请战，他对相国陈余说："韩信挟渡过黄河、生擒魏王豹、夏说之余威，东征赵国，锐不可当。但井陉口虽险要之地，战车摆不成阵，骑兵列不成队，韩信若是从这里进攻，恐怕难运粮草，辎重之物势必在大军之后。我率领3万精兵，抄小道断绝敌人粮草。您在这里挖深沟，筑高垒守卫，一定不要同敌人正面交锋。等汉军进退维谷，粮草断绝；用不了10天，韩信、张耳便会自取灭亡。"

可是这位陈余不懂兵法，却自以为是，以为赵军的20万之众，一定可以击溃只有几万人的汉军，拒不采纳李左车的计策。

韩信得知陈余拒绝了李左车之计后，立即率军前进，在离井陉口约摸30里处扎营。半夜，韩信挑选了2000精骑，命他们每人拿一面红旗，从小道迂回至赵军大营边的抱犊山埋伏待命，等赵军倾巢而出追击汉军时，迅速占领敌阵，拔掉赵军旗帜，树起红旗。接着，韩信又派出1万余精兵为先锋，令他们渡过浅水后背水列阵。背水而战，无退路可循，向来是兵家之大忌。赵军得知后，不禁暗喜，而汉军将士也都惊疑不已。

拂晓时，韩信树起大将旗帜，下令擂响战鼓，向井陉口发动进攻。赵军凭籍优势兵力和坚固的阵地同汉军展开激战。韩信指挥汉军佯作败退，撤向背水的阵地。

赵军果然像韩信设想的那样倾巢而出，追击汉军。汉军背水作战，既无退路，又有追兵，于是奋力死战，勇猛杀敌。韩信派出的2000精锐骑兵已趁势占据了赵军阵地。赵军同汉军激战许久不能获胜，想撤回阵地，却见自己先前的阵地上都是汉军的红色旗帜，顿时惊慌失措，以为不敌汉军，便纷纷逃命。汉军前后夹击，全歼赵军。陈余被杀于乱军中，而赵王歇最后成了韩信的阶下囚。

这一场以少胜多的战役，很好地解读了孙膑的《将失》文中提到的观点。韩信善于用兵，准确地分析敌情，部署得当，所以最终转劣势为优势取得了胜利，而不懂兵法又盲目自大的陈余不了解敌情，盲目出战，既没有指挥才能，又不听取李左车的意见，最后惨败！

唐高宗时，吐蕃本来和唐朝友好相处，但后来吐蕃王赞普弄赞病故，新继位的赞普弄赞的孙子年幼，由国相禄东赞摄政。这个禄东赞很有才能，使吐蕃很快强大起来，便开始外侵，而且很快就攻占西域18州，并继续入侵。唐廷派出右卫大将军薛仁贵为行军大总管，左卫员外大将军阿史那道真和左卫将军郭待封为副总管，领兵去讨伐吐蕃。行军到达大非川时，薛仁贵对郭待封说："此去乌海，路途遥远而且难行，又有瘴气，我军如果深入，实在是一条死路。然而，我等既然奉命前来，又怎能贪生怕死呢？我们应该死中求生。当今之计：快速进军便可建功图存，缓慢进军就必败无疑。这大非川山岭地势还比较平坦，可以建立两个栅寨，储存辎重，留下1万军兵守卫，我自己率领轻骑前往乌海，抄近路急行军，攻他一个出其不意，定可打败敌军！"郭待封自愿留守，薛仁贵叮嘱他："我如果到了乌海，自会派骑兵来运辎重，那时请您保护辎重一同到乌海；否则，请您务必不要随便出动！"郭待封满口答应，薛仁贵这才率兵先行，让阿史那道真随后跟进，加速突进。

到达河口，遇到数万吐蕃兵据住险要扼守。薛仁贵一马当先冲锋在前，凭着一杆大戟，杀入敌军营垒，唐军大队紧跟薛仁贵，杀

伤许多敌军，夺得许多物资和1万多头牛羊。唐军大队乘胜西进，直指乌海，同时派出随从将领带1000骑兵到大非川去接运辎重。哪知留守大非川的郭待封，早已把若干辎重送给敌人了。事情是这样的：那郭待封曾任鄯城镇守，当时的名位与薛仁贵相同，而现时却在薛仁贵之下任副职，他认为是一种耻辱，所以不愿受薛仁贵节制，竟然在薛仁贵领兵出发后，擅自带领军兵运着辎重缓缓跟进。行到半路，被20万吐蕃大军攻击，郭待封无处可避，只好接战，被吐蕃兵杀得大败，他自己慌忙逃跑，把数百车辎重全部丢失，薛仁贵哪里知道郭待封如此荒唐，还在乌海城下眼巴巴地等着郭待封运送辎重到来。阿史那道真领兵到了，仍是不见郭待封到来。随后，去接运辎重的骑兵回报，郭待封已经把辎重丢失了。薛仁贵大惊说道："这辎重丢失，我们还怎能久留呢？只好飞速撤军了！"当即下令退军，从近道赶回大非川。郭待封也逃回大非川驻扎。两军刚刚会合，吐蕃大军40万已随后追来。薛仁贵正要布阵接战，又是那个郭待封，已经带着部下抢先逃命去了。郭待封的这支军兵一逃，引起唐军全军混乱，全军失去了斗志。而吐蕃军又是一支久经训练的劲旅，所以，任凭薛仁贵一人有通天本领，只靠一杆大戟，也敌不住40万吐蕃劲旅。唐军失去斗志，便逃的逃，死的死，溃不成军了。薛仁贵见大势已去，忙和阿史那道真杀开一条血路，边战边退。直至太阳落山，吐蕃兵才停止追击。薛仁贵收拾残兵，剩下的已仅有十分之一二了。薛仁贵除了哀叹，已无计可施。

薛仁贵是唐朝名将，一杆方天画戟，打遍东西，横扫敌军，真是所向无敌，而这一次征讨吐蕃却吃了大败仗。分析这次战例，薛仁贵指挥部署并无失误，他的神勇仍然如故，尽管地形、路途不利，他仍领兵打到了乌海，胜利有望。坏就坏在副总管身上，那郭待封只知争名夺利，竟然置薛仁贵的一再叮嘱于不顾，擅自行动，导致辎重丢失，薛仁贵被迫退军。而在敌军追来之时，郭待封又不服从命令，不听指挥，带头逃跑，瓦解了唐军斗志，导致全军失

败。这一战例的教训，正是孙膑在《将失》一文中指出的导致失败的诸多错误中的几种，尽管责任在一位副将身上。

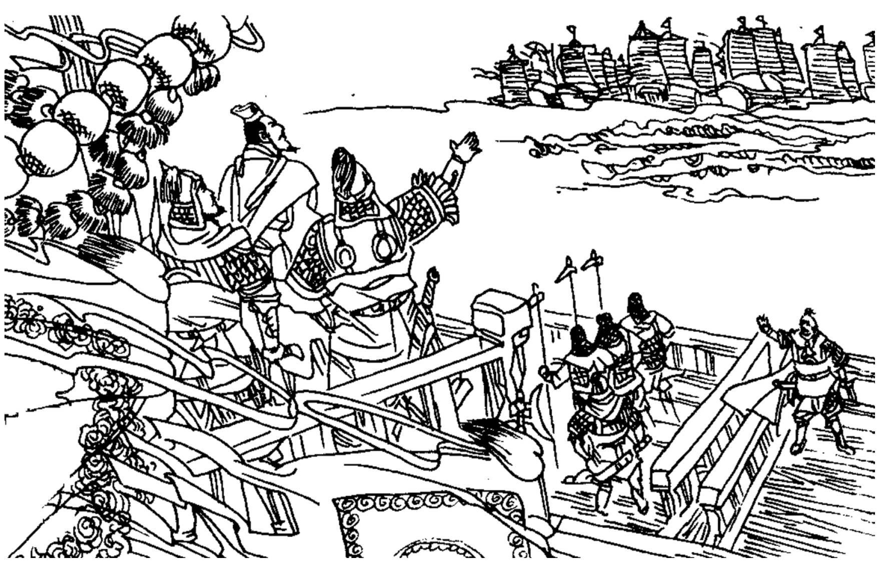
从以上两个战例，可以更深刻地领会孙膑的正确忠告。而从事其他工作的人们，特别是领导人物，亦应仔细体会孙膑的论述，以避免在自己的工作中出现类似的错误。例如："收容散乱的百姓，不加训练就用去作战。"这一项在工农业生产和商业、服务业等行业中就有类似现象，不经培训就上岗，生产质量自然就没有保障，企业就不能搞好。至于高科技行业，没有相应技术人员，更不会搞好。而我们有不少企业，恰恰就是不大重视这方面的工作，不培训或者培训只是走过场，就靠这样的人员去生产顶岗，结果自然是可想而知。又如："没有保障仍然一意孤行。"这在我国几十年的建设中，也不鲜见。许多企业凭长官意志或盲目模仿，不经科学论证便上马，结果是原料没有保证，技术不过关，产品没有销路，给国家和人民造成千万、亿万的损失。再如："作计划时争论不休"，"命令不能执行"，"不能行动一致"等现象，在现实生活中也屡有出现。许多问题往往在"研究"之中被长期拖延，议而不决，决而不行，一拖数月，数年最后不了了之。还有，不听指挥，不执行决议、政令、命令以及法律、法规，贪污、受贿，公款吃喝，文过饰非，虚报浮夸等，凡此种种，都可能导致他们的事业受损乃至失败。孙膑论述的这几项，请读者对照当今的一些弊端进行思考，想来会起到一些警戒作用的。

二十七　雄 牝 城

【原文】

城在渒泽[1]之中，无亢山名谷[2]，而有付丘[3]于其四方者，雄城也，不可攻也。军食流水，生水也，不可攻也。城前名谷，背亢山，雄城也，不可攻也。城中高外下者，雄城也，不可攻也。城中有付丘者，雄城也，不可攻也。

营军趣舍[4]，毋回名水[5]，伤气弱志[6]，可击也。城背名谷，无亢山其左右，虚城也，可击也。□尽烧[7]者，死壤也，可击也。军食泛水[8]者，死水也，可击也。城在发泽[9]中，无名谷付丘者，牝城[10]也，可击也。城在亢山间，无名谷付丘者，牝城也，可击也。城前亢山，背名谷，前高后下者，牝城也，可击也。



【注释】

（1）渒泽：小泽。

（2）亢：高。名：大。

（3）付丘：疑即负丘，两层的丘。

（4）营军：安营。趣舍：行军。

（5）回：环绕。名水：指大江大河。

（6）伤气：损伤士气。以上几句之意，疑谓行军安营不要绕着大河走，否则会沮丧士气。

（7）烧：疑借为硗，坚硬贫瘠的土地。

（8）泛水：积水，与流水相对。

（9）发：疑借为沛。沛泽：大泽。

（10）牝：雌。牝城与雄城相对。

【译文】

建在小片沼泽地带的城池，周围虽没有高山深谷，但是有连绵不断的丘陵环绕于城池四周，这种城池叫做雄城，很难攻克，不要攻打。敌军饮用流水，（水源充足，不要攻打）。前临深谷的城池，背靠高山，是雄城，不要攻打。城内地势高，城外地势低的城池是雄城，不要攻打。城内有连绵不断的丘陵的城池是雄城，不要攻打。

军队驻扎的营地四周，没有大河环绕作为屏障，军队士气受挫，斗志低落，对这样的军队可以攻击。背临深谷的城池，其左右两面又没有高山，这是虚弱的城池，可以攻击。……烧光了的，这是死亡了的地区，可以攻击。军队饮用的是不流通的小沟渠的水，是死水，可以攻击。建在大片的沼泽地带的城池，又没有深谷和连绵不断的丘陵作屏障，这种城池叫做牝城，容易攻打，可以攻击。城池前有高山，背临深谷，前高后低，是牝城，可以攻击。

【心得】

这篇文章专门论述利用地形设防以及攻守问题。孙膑把设防的城池分为两类：易守难攻的为雄城，易攻难守的为牝城，并相应地指出了在哪些地形条件下建的城叫雄城，在哪些地形条件下建的城叫牝城。孙膑的这些论述在军事上有两方面的作用：一是供用兵之人在筑城建垒时作为选择地形的参考，聪明的将领便会选择孙膑说的那些构成雄城的地形条件的地方去筑垒建城；二是在进攻时供用兵之人选择攻击突破点作参考，聪明的将领应该选择那些易攻难守的地方作为攻击突破口，而不能轻易去攻击易守难攻的雄城，以避免进攻受阻或消耗损失过大。当然，这些也不是绝对的，在地形条件不利的地方有时也不是不能设防，而是要想办法避免不利条件易于带来的损失，用自己的努力改变不利条件可能带来的不利。这方面的事例不少。

马谡一意孤行刚愎自用，不听取意见，在没有水源的土山上设营，结果遭了惨败；刘备在森林地带连营七百里，吃了火攻，这是不懂利用地形设防的惨痛教训。所以懂得利用地形设防很重要。

在抗美援朝战争中，美军有强大的空中力量和炮兵，他们凭借火力优势，狂轰滥炸，经常是在一小块阵地上倾下几万发炸弹和炮弹，把岩石炸成砂土，造成我志愿军的地面工事很难保存，守卫阵地也随之变得极其艰难。针对这种情况，志愿军指战员便利用朝鲜战场多是石山的条件，开挖坑道。此坑道不怕飞机轰炸和大炮轰击，志愿军就可以安全隐蔽，在适当时机出击，保证阵地不丢。志愿军指战员在当时的敌我形势下，因地制宜地开展了坑道战，扭转了不利形势，创造了以弱胜强的奇迹。

说到在地形有利之处建城筑垒便能达到易守难攻之效，这不难理解。唐太宗御驾东征高丽时，便碰了一个硬钉子，致使全军无功而返。东征开始，唐军每战每捷，又打败了高丽 15 万援兵，士气

高涨，便移军攻打安市城。安市城依山而筑，正是孙膑所说的“雄城”，守军据险死守，顽强不屈。前军指挥李世勣过于轻敌，他对太宗说，“这座斗大的孤城，不用担心攻不下来。等攻下城池，便将所有男子全部杀掉，以泄守城敌军侮骂陛下之恨。”这时，太宗还有些犹豫，说道：“朕的想法是先攻建安城，只要建安攻克了，安市便在我军掌握之中了。这正是兵法说的舍坚攻瑕呀！”李世勣又说：“建安在南面，安市在北面，我军的粮饷都在辽东，现在如果越过安市去攻打建安，假如敌军断我粮道，那便如何是好？臣的意见还是先攻安市，安市一攻下，便可大张旗鼓地进军，没有后顾之忧了。”太宗这时只好说：“朕命你任将帅，自然应该用你的计划，但愿你不要误了朕的大事！”太宗话还没说完，已有两人走上前跪奏道：“奴才等人既然委身大国，不敢不竭诚献计，但愿天子早立大功，也可以让奴才能够早日和妻子儿女相见。那安市城池坚固，守军勇敢，人人拼死守卫，一下子很难攻下。而今奴才等带着十多万高丽兵前来，却全军覆没，我国上下人等正因奴才等投降而心惊胆颤。那乌骨城的守将老迈无用，如果天子的王师飞临乌骨城下，立时便可拿下！拿下乌骨城后，其他小城便可不战而下，王师再长驱直入，那平壤也就守不住了。”太宗见是新近投降的高延寿、高惠真二人，知道他们做了唐朝官员，想要立功报答主子，所以献了这一计策。太宗觉得他们的计策很好，但长孙无忌却说：“天子亲征，与别的将领不同，必须有万无一失的计谋才能进行，不能冒险希图侥幸成功。现在建安、安市共有敌兵 10 万以上，如果我军进攻乌骨城，后路被敌军切断，那就不妙了。不如先取安市和建安再进兵稳妥。”太宗也觉得有理，便没有采纳二高的计策。

唐军仍旧围攻安市，李世勣攻打西南城，使用冲车炮石，轰毁了城堞。城中守军便竖起木栅，塞住了缺口，唐军仍攻不进去。江夏王李道宗攻打东南城，他督促众军在城外筑起土山，和城墙一样高。城中守军见状也加高城墙，轮番防御，城里守军和城外唐军一

守一攻，一天作战数次，夜里也不停止战斗。李道宗足受箭伤，行路十分困难，便令裨将傅伏爱屯兵在人工土山顶上。谁知凑巧土山崩塌压塌几丈长的城墙，正好傅伏爱又私离防地，众军虽有机会攻进城中，却未得将令不敢擅自行动，坐失良机，反遭从城墙缺口处出来的高丽兵一阵乱击。土山上的唐军被驱散，土山也被夺了过去。此后，唐军连攻数日，终于未能得手。

转眼到了初冬，辽东已是草枯水冻，唐军已是立足不住，太宗只好下诏班师。

高丽军兵依山筑城，凭险坚守，遵循了兵法，所以能经受唐军的猛攻而保城池不失，这便是利用了地形之利。而在唐军来说却是犯了兵家大忌，舍弃攻建安迂回取安市和取乌骨城直捣平壤两条妙计不用，却一味去攻打易守难攻的“雄城”安市，结果徒耗时日，最后无功而返。

当然，易守难攻的“雄城”，也并非绝对不能攻克，而是不能蛮打硬攻。张飞就曾有攻打“雄城”的经历。那是进军西川的事，张飞谨记诸葛亮的嘱咐，一路上秋毫无犯，西川守将因慑于他的威名，纷纷归降，所以进展很快。然而，当张飞抵达巴郡城外时，巴郡守将严颜却闭门坚守，不但不降，还把张飞派去招降的军士割了耳鼻才放回。张飞大怒，带领几百人马去叫战。城上军兵只是百般痛骂，并不出战。张飞性如烈火，怎能忍受，几番杀到吊桥处，想过护城河，都被乱箭射了回来。直至天黑，城中无一人出来，张飞虽有一肚子怒气，也不得不收兵回寨。

次日早晨，张飞又领兵前去叫战。守将严颜在城头敌楼之上，放了一箭，正中张飞头盔，张飞更是气得暴跳如雷，指着严颜大骂，“如果捉住你这个老匹夫，我要亲自吃你的肉！”然而，不管张飞气成什么样，次日仍是毫无进展。第三天，张飞又带领军兵沿城骂战。这巴郡城是座山城，周围都是乱山，张飞骑马在四周叫骂，有的山头比城还高，能看见城中军兵全都披挂整齐，分成若干队，

伏在城中，就是不出战，还可看见许多民夫来来往往，搬砖运石，帮助守城。然而，张飞是可望而不可及，因为城池据险而筑，他过不去；严颜又早已深沟高垒，张飞到城下也攻不上去。一连三天叫骂，守军毫无动静，坚守不出。张飞见这样不行，从第四天开始，便只派出三五十名军兵直抵城下叫骂，想以此引得守军出来，再趁机冲杀。哪知又是三天，守军仍然不为所动。猛张飞这时也来了个眉头一皱，计上心来，传令军士四散砍柴打草，寻找攻城路径，不再去叫战。这一来，严颜的心中反而不踏实了，一连几天不见张飞动静，难免心中生疑，便派了十几名小军，扮成张飞砍柴军士的模样，偷偷出城，混在张飞砍柴军士中探听消息。

当天众军士回寨时，张飞坐在寨中，顿着脚大骂："严颜这个老匹夫，真是气死我了！"帐前的三四人忙说："将军不必心焦！这几天已经打探到一条小路，可以偷过巴郡。"张飞听了大声说道，"既有这个去处，为什么不早点来说？"众军说："是这几天刚刚打探到的。"张飞说："事不宜迟，今天晚上二更就造饭，趁三更天时月色明亮，全军拔寨出发，要人衔枚、马匹摘去铃铛，悄悄行动。我亲自在前面开路，你们依次前进。"众军随即把张飞的命令传告全寨。严颜派出的细作打听到了消息，飞快回报严颜。严颜得报大喜，说道："我算定张飞这个匹夫一定忍耐不住！你偷偷从小路过去，你的粮草辎重必定在后面；我截住你的后路，看你如何能过去？好一个无谋的匹夫，你必定中我之计！"严颜当即传令："今晚也是二更造饭，三更出城，埋伏在树林杂草丛中，只等张飞通过咽喉小路，他的车仗来到时，听鼓声为号，一齐杀出！"

当晚，严颜按计划派出军兵埋伏，他自己带领十数员裨将，下马埋伏在树林里。大约三更过后，严颜便远远望见张飞横矛纵马，亲自在前开路，其军兵悄悄跟进。张飞过去不到三四里路，其车杖人马便陆续走来。严颜一看时机到了，下令一齐擂鼓，伏兵听见鼓声，一齐冲出去抢夺车仗。严颜的军兵忽然听见背后一声锣响，一

队军马杀到，只听一声如雷吼叫："老贼休走！我等的正好是你！"严颜猛回头一看，为首一员大将，豹头环眼，脖子很短，一脸虎须，手执丈八蛇矛，骑着一匹黑马，不是张飞还有谁人？只听四下里锣声大震，张飞的军兵杀将过来。严颜惊得手足无措，交战不到十个回合便被张飞生擒活捉了。川军见势不妙，大部分都投降了。张飞随即杀入城中，夺取了巴郡。

这一仗正应了一句谚语，"张飞用计——粗中有细"。这是张飞第一次智取。原来，他故意大声对答，公开传令，让严颜的细作听见，以便引诱严颜上钩。晚上走在前面的是假张飞，让严颜毫不怀疑。张飞又料定严颜必定以鼓声为号，所以便规定自己的军队鸣金为号，一听锣声，众军齐到，张飞这一仗的成功，就在于用计把严颜调出难攻的城池，使其失掉依托，再来个出其不意，打了严颜一个措手不及，从而破了一道险关。张飞随后还宽宏大亮放了严颜，使严颜感恩投降，为汉军争得一员老将，进而一路不战而胜，顺利到达雒城，与刘备会师。

把敌军从坚固设防的城池中引出而加以消灭，为夺取城池创造有利条件的战法可谓兵家良计。但是，攻取易守难攻的城堡不止这一种战法，诸葛亮在南征平蛮中攻打十分难攻的三江城用的是让军士人人运土，飞速地在城下堆起土山，趁敌军尚未察觉，就登上城头，一举攻了下来。

诸葛亮和唐军攻安市时用的都是堆土山的办法，但诸葛亮是让敌军没有察觉时一气堆成，因而收到突袭成功的效果；而唐军却是在敌军注视下堆土山，所以敌军当然提早防备了。同样的办法，应用之妙不同，效果便完全不同了。曹操在攻冀州之时，使用的是另一种策略。曹操采纳许攸的计策，派军兵在城外掘壕堑。审配在城上看到，暗笑说："这是想决漳河水灌城罗！挖深沟可以灌城，现在他们挖得这么浅，有什么用呢？"便不加防备。到夜里，曹操增加10倍人力，尽全力挖沟，到天亮时，壕沟已是宽深各两丈了，

决漳河水一灌，城中水深即达数丈。城中本已断粮，再这么一淹，更是雪上加霜，城中军兵大批饿死。这时，已投降曹操的辛毗，又用枪挑着袁尚的印章、绶带和衣服，招降城内军兵。守城的审配大怒，把辛毗家属老小一共 80 多口，全部杀死，将头颅掷到城下。辛毗放声痛哭。审配的侄子审荣，一向与辛毗要好，对审配的这种作为很是气愤，便写了一封密信，用箭射到城外，约定献门配合破城。次日黎明，审荣如约打开西门，放曹军入城。冀州就这样被曹操破了。

曹操用水破城，其成功主要归功于许攸计划周密，白天用人少，挖得浅，使对方产生麻痹思想，到了晚上再加人突击，一夜之间挖成又宽又深的壕沟，灌城得以成功。这一计谋收到了出其不意，攻其无备的效果，从而一举成功。如若不然，让守城军兵早早察觉，那就会采取预防措施，结果也就难说了。

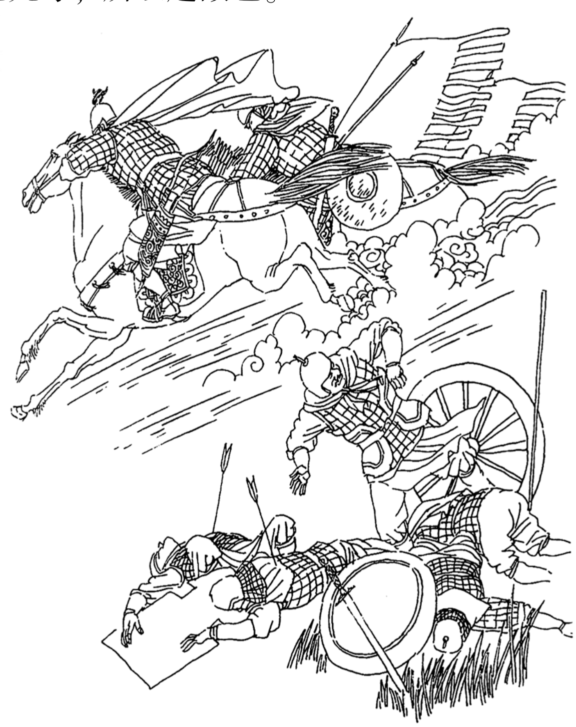
上几个事例，不仅加深了我们对孙膑论述的理解，还启发了我们对《孙膑兵书》思想精髓的思考，因时因地制宜活用《孙膑兵书》，既可照孙膑的论述去部署攻防，又可从“难”中找出其弱点，求出破“坚”的策略；或者在不利中找出让其变坚的办法，在不利条件下坚固设防。从这些转化中，体会一个变和活。不仅战争攻防如此，干其他事业也是相通的，只要细细琢磨，便可一通百通。只要灵活运用，问题便可迎刃而解。

二十八　五度九夺

【原文】

……矣。救者至，又重败之。故兵之大数[1]，五十里不相救也。况近□□□□□数百里[2]，此程[3]兵之极也。故兵[4]曰：积[5]弗如，勿与持久。众弗如，勿与接和[6]。□弗如，勿与□□。□弗如，勿与□长。习[7]弗如，毋当其所长。五度[8]既明，兵乃横行。故兵……趋敌数。一曰取粮。二曰取水。三曰取津[9]。四曰取途。五曰取险。六曰取易。七曰取□。八曰取□。九曰取其所读[10]贵。凡九夺，所以趋敌也。

【注释】



（1）大数：大要。

（2）此句有缺文，据文义，原文似当为："况近者数里，远者数百里"。

（3）程：衡量。

（4）兵：指古兵法。

（5）积：委积，指粮草。

（6）接和：与交和同意，两军对垒。

（7）习：训练。

（8）五度：指上文所说“积弗如，勿与持久”等五事。

（9）津：渡口。

（10）读：借为独。

【译文】

…救兵到达，又再次打败敌军。所以，用兵的一项重要原则是，相距50里就不能相互救援了。……有几百里的距离，这样的距离已超过行军救援的极限了。因此兵法说，当储备不如敌军时，不要和敌军打持久战。兵力不如敌军时，不要和敌军周旋。……不如敌军时，不要与敌军……。……不如敌军时，不要与敌军……士兵训练不如敌军时，不要用这样的士兵去与敌军的长处抗争。统军将领如能懂得衡量这五项，并能恰当地把握分寸，那他带的军队就可以纵横驰骋了。所以兵法说：……各种逼迫敌军的办法。第一是夺取敌军粮草。第二是夺取敌军水源，第三是夺取敌军必经的渡口。第四是夺取敌军必经的道路。第五是夺占敌军必经的险要关隘。第六是夺取平坦开阔地带。第七是……第八是……第九是夺取敌军最珍视的东西。以上列举的九项夺取，都可以做为逼迫敌军的办法。

【心得】

本文论述的是临敌指挥决策问题，“五度”是说明在五种情况下易遭失败，不宜和敌军对阵接战。这五种情况包括己方的军兵之间相距过远，不能互相支援；己方储备不足，不宜和敌军打持久战；己方的士兵训练不足，不足与训练有素的敌军相抗争等等。这些情况都是明显的敌强我弱、实力悬殊的情况，如果贸然接战，那当然很容易遭败，自是应该避免。而“九夺”则是说明可置敌军于死地的战术措施，诸如夺粮、夺水源、夺路、夺险关等等，都是夺取敌军赖以生存的东西或进退机动的通道，抓住敌军的要害，从而把敌军置之死地。这“九夺”确是许多统兵将领行之有效的战术，

虽不能说一用就灵，万无一失，但总可以说是成功率较高的办法。

在《南征北战》这部影片里面就既有占山，又有占水。陈毅指挥的华东野战部队，机动灵活地把敌军主力74师一步步引入孟良崮，在此地布局了歼灭敌军的战场，同时又把另一股敌军李仙洲所部引开，使他们不能互相支援。分隔任务完成之后，就在孟良崮展开了歼灭74师的第一战役。作战过程中双方的先头部队都在抢占孟良崮主峰制高点，分别在两面攀登。显然，谁先登上山峰，谁就占据主动。结果，我军终于先登上山顶，在山上占有优势，一下子把登山的敌军先头部队打得死的死、滚的滚，从而占据了主动，后来便牢牢地控制住主峰，任凭敌军炮轰、飞机炸，一次次猛扑，总是寸步不让，为主力及时赶到，聚歼敌军赢得了时间。在敌军74师被歼过程中，敌军师长张灵甫一再要求李仙洲所部第7军增援，蒋介石也下令李仙洲去增援，但李仙洲已被我军引开，难于及时赶到，又被我军阻击，炸坝放大沙河水，使其无法通过，我军全歼74师后，又回师展开第二战役，全歼李仙洲所部敌军。

这一成功战例，不仅有孙膑所说的"不能相互救援"，也有"夺险要关隘"，抢占主峰，控制整个战场，还有"夺取敌军必经的渡口"，炸坝放水，使增援敌军无法通过。《南征北战》证明，孙膑所说的战法原理，不仅适用于古代战争，在现代战争中也是适用的。

东汉建武11年，东汉大将吴汉与副将刘尚率领3万人马，进攻割据四川一带的公孙述。在攻下广都、武阳等地之后，吴汉、刘尚又率军深入巴蜀腹地。吴汉率领两万人进逼成都，驻扎在离成都10多里的江北，又让刘尚分兵1万驻扎在江南。他们修造了一座浮桥架在江上，以便相互往来。

成都城内的蜀军兵力有10多万，大大优于汉军。公孙述发现，汉军分别屯驻在大江两岸，如果蜀军以优势兵力分头进攻两岸的汉军，势必各个击破，使他们互相不能援救。于是公孙述派部将谢丰、袁吉领兵10万，全力攻打吴汉的大营，又派一万人攻打刘尚。

经过一天的激战，果然奏效，吴汉部寡不敌众，只好将人马撤回军营，却又被谢丰包围了起来，情况十分危急。吴汉召集部将商议对策，他说：“现在我们与刘尚将军被包围在两处，如果不合兵一处，势必会被敌人各个击破。我们唯一的出路便是把军队偷渡到江南，成败在此一举了。”诸将纷纷表示听从主将的调遣。

吴汉下令关闭军营的大门，一连三日没有出战，并在营中增设了许多旗帜。到了第四天晚上，蜀军见汉军营中烟火不断，没有出击的迹象，以为吴汉要就地固守，便放松了戒备。

吴汉见时机成熟了，便在夜深人静时偷偷率军渡过江，与刘尚合兵一处。次日早晨，谢丰仍旧分兵抵御江北，自己和袁吉攻打江南。没料到，由于吴汉与刘尚会师，已经在局部改变了众寡悬殊的形势。蜀军对吴汉渡江一事仍未觉察，不敢放松对江北的戒备，兵力无法集中，战事发生了变化。双方大战一天，汉军大获全胜，蜀军死伤数千人马。

在这次作战中，吴汉把握了敌情，分析了战势，认识到了敌强我弱，兵力不及蜀军，所以不和敌军长期周旋，放弃打持久战，而是想办法渡江与刘尚汇合，这遵循了孙膑提到的作战方法，而蜀军轻敌的态度及忽视了作战的险要渡口，让吴汉顺利渡江违背了孙膑所说的作战方法，最后惨遭失败。

五代时也有这样一个战例，朱温称帝后，新继位的晋王李存勖多次与朱温的梁军交战。后来，在晋军援赵时，朱温派出几员大将率领10万大军进逼镇州，直达柏乡。赵王十分惊慌，急忙向晋王求援。李存勖亲自领兵援救，在赵州与部下大将周德威会合后，便进兵野河，在离柏乡五里处，与梁军对垒。起初梁军坚守不出，后来周德威领兵骂战，终于激出梁军。双方一场战斗，未分胜负，但梁军的装备和士气，却令晋军产生了一些畏惧心理。有鉴于此，周德威献计说：“贼军兵势十分强大，我军应该先按兵不动，待敌军疲惫时，方可进攻。”李存勖尚有疑虑，认为应该速战速决，周德威又进一步分析说：“镇州兵只能守城，不善野战，我军虽能野战

驰骋，但须得有广阔的地区才便于展开。现在这样紧逼寨门，无从发挥我军优势，而且现在敌众我寡，我军实力也不足。如被敌军摸清我军虚实，我军就危险了。”李存勖尚在犹豫，没有回答便退回帐中躺下了。周德威出来后又对张承业说：“大王因意外的胜利而产生了骄傲情绪，现今不自量力，只知速战速决。我们现在离敌军这么近，只有一水相隔，敌军如果造桥进逼，我军恐怕会立时大败！不如退后屯驻高邑，据守城池，同时诱使敌军离开营地，敌军出动，我军就退回，敌军一退，我军又出动，让敌军疲劳。另外派出轻装骑兵去抢夺敌军粮饷。这样做，不出一月，定可打败敌军！”张承业点头说好，又进帐去劝李存勖。李存勖这时也已想明白了，立刻从床上跳起，召周德威进帐，下令退回高邑。过后探子回报，梁军果然在编筏，准备造浮侨以便进兵，李存勖更佩服周德威。晋军退回高邑后，双方暂时没有交战，转眼过了残冬。

到次年正月，晋军便不断派出游动骑兵，截击梁军放牧的军兵和马匹，梁军便闭门不出。周德威又让游骑去围着梁营四周呐喊叫骂，梁军怀疑有埋伏，更不敢动，只是困守营中，喂养战马，由于草料不足，饿死不少战马。周德威见梁军仍不出战，便亲自带领两员战将，统领3000精锐骑兵，直抵梁军寨门前叫骂，众军士把梁将以及梁朝皇帝朱温一通辱骂，揭出他们的种种丑史，直骂了一两个时辰，梁将终于忍耐不住，开门出战。周德威与他战了几个回合即后退，边战边走，把梁军引到野河旁。那里有一座浮桥，由晋军将领李存勖带兵守卫，他们让过周德威等人后，便拦住梁军，不让通过。但是，梁军实在太多，前赴后继，争着前来夺桥。晋王李存勖见形势危急，派出200长枪兵增援，杀了半天，未分胜负。李存勖又想出去决战，便对周德威说：“现在两军不相上下，我军兴亡就在此一举了。我愿去打头阵，你们随后跟进，定要杀败敌军，才能泄我心头之恨！”说完便要出动，周德威拦住马头力谏：“梁兵太多，我军只能智取，不能力胜。他们离开营地有数里之遥，虽然带着干粮，也没时间拿出来吃，战到傍晚，敌军一定又饥又渴。那时

再战，敌军疲惫，必定产生退却的心理，我方再派出精锐骑兵冲杀过去，一定能大获全胜。现在还必须静待才成!”李存勖这才没有出动，两军仍是僵持着。

到傍晚之时，梁军终于支持不住，慢慢地向后退去。这时，周德威站到高处大声喊道：“敌兵逃跑了!”说着，指挥精骑猛冲过去，晋军喊声如雷，如猛虎下山，巨浪席卷，势不可挡。梁军本已没有斗志，便只顾逃命，溃不成军了！晋军又适时高喊：“梁人也是我们的百姓，只要放下武器，一律免死!”梁兵听了便纷纷放下武器。但晋军深恨梁军，仍杀了不少梁兵。晋军一鼓作气追到柏乡，梁军营内已经空无一人，遗弃的辎重、粮食、兵器不计其数。这一仗，晋军杀敌 2 万余名，缴获马 3000 匹，铠甲兵杖 7 万件，还活捉梁军大小将领近 300 人。晋梁决战，晋军大获全胜，全靠周德威计谋巧妙，既用诱敌计给了敌军一个下马威，又采用坚守之法，消耗敌人，用截粮断草的办法，令敌军损失许多战马，最后又采取了耗敌一天的战略，让敌军疲惫不堪，最终取得战争的胜利。

晋军取胜的还有一个原因，就是孙膑说的“夺取开阔平坦的地带”，用退后的办法得到了大片开阔平坦之地，便于骑兵冲杀。而顶住敌军的关键是坚守浮桥，这是占据了水上的险要之道。周德威的指挥正是符合了孙膑所说的用兵之道，因而大获全胜。

孙膑在这里提到了“夺粮”，许多兵家都是用夺粮之策，把敌人置之死地。

《孙子兵书·作战篇》：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”《草庐经略·卷三·粮饷》也说：“久守则须屯田，进击则谨粮道，深入则必因粮于敌。”因，依靠。深入敌境作战，必须依靠就地征用粮秣。在军事上的因粮于敌，指取之于敌，以战养战。

古代作战，后勤保障主要是粮草。所谓“兵马未动，粮草先行”，就是这个意思。古代交通运输工具落后，深入异国作战，战线过长，交通不便，部队粮秣供应，完全依靠本国运送，是十分困

难的。因而，采取“因粮于敌”，取之异国的办法成为古代战争中常为兵家所运用的有效办法。有些人也提出了以“抄掠”、“抢夺”的残暴手段来解决军需供应问题，例如《百战新法·饥战》云：“凡兴兵征讨，深入敌地，刍粮乏阙，必须分兵抄掠，据其仓廪，夺其蓄积，以继军饷，则胜。”这无异又会给异国百姓生命财产以严重危害。抗战时期侵略者的“三光”政策，就反映了这种极不仁道的残酷行径。也恰恰说明了非正义战争的反动。这是应该加以批判的。

我军初创时期，其物力财力来源，主要是靠打土豪筹款，缴获敌人的武器弹药装备自己。我党领导人在论及解放战争时期部队的物资来源问题时说：“主要向敌军和国民党区域求补充，只有一部分向老解放区求补充”，“以俘获敌人的全部武器和大部人员，补充自己。我军人力物力的来源主要在前线。”我军是无产阶级的军队，在运用“因粮于敌”的谋略时，才真正站在人民立场上，为了人民的利益打击敌人，缴获敌人的物资，补充自己。

在现代条件下作战，运输能力已空前提高，但单位时间内的物资消耗也大得多，补给量大大增加。在可能的情况下，通过缴获敌人物资补充自己，仍然是损失少、受益多的有利战策。

夺取敌军的粮、水、路等，或者以粮、水等为诱饵引敌上钩，方法不同，本质一样，都是抓住敌军的要害而把敌军置之死地的有效方法。由此可见，孙膑说的“五度”与“九夺”都是临敌指挥的重大问题，只要能在用兵之时加以适当的运用，便能收到奇效。

企业决策是企业管理者的最重要的工作，也是决定企业能否把握正确轨道稳步前行的必修课。企业决策对于企业的影响和作用有大有小，但都将直接作用于企业能否健康持续发展。不能作出正确决策的管理者，将不会是一个好的管理者，更谈不上卓有成效。因此，企业管理者必须在企业决策工作方面下大功夫，并不断提高正确决策能力、科学决策水平，为企业发展指引方向。如何做好企业决策是一项系统的工程，不是三言两语就能说得清楚，但有一条应

该明确的是，做好企业决策首先要懂得取舍之道。那么，企业管理者在企业决策过程中，如何做好取舍呢?

第一、去除琐事，把握方向，着力于搞好企业决策。往往越高级别的企业管理者，其时间将越不受自己控制，如果不能切实注意工作的时间分配，提高时间管理的有效性，就往往陷入应付日常琐事的怪圈，虽然事事亲历亲为，但是效果将不会很好。作为企业的管理者，其最为关键和重要的职能就是把主要精神用于决定企业发展战略，搞好日常决策，把握轨道，为企业管理指引方向，而不是眉毛胡子一把抓，琐事烦事全都管。致力于企业决策，把主要精力、多数时间用于制定发展战略，不断提高决策能力和水平，这才是一个企业管理者的应有之道。

第二、去繁就简，简单管理，提高决策目标的可读性。“简单的是最好的”，这是宇宙不变的法则。作为企业管理者，要懂得简单管理的道理，进一步明确决策目标的可读性，只有这样才能更加有力于决策的执行力度，促进决策向成果的转化。如果管理者喜欢把简单的事情复杂化，以此来提高自己的能力形象，那么，不仅使决策变成雾里看花，水中望月，让人不能清楚地把握决策途径，不能清晰地看到决策的目标，而且决策的变成最大的问题。由于其目标的复杂化和不具有可读性，对员工的目标激励作用也将会大打折扣。去繁就简也是企业决策的一个基本原则，无论程序如何复杂，工具如何深奥，其决策目标都应当是简单清晰的、易于理解的。

三、运用SWOT分析法，分析企业的优势和劣势，明确企业决策的依据。每个企业都有各自的实际情况，如具体的生产经营环境、一定的团队素质、一定的人文环境和市场竞争形势等，这些客观条件使得每个企业都有着自己固有的优势和劣势。SWOT四个英文字母分别代表：优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）。所谓SWOT分析，即态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的

思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性，对企业的发展方向能起一定的指导作用。企业管理者在决策时，要充分发挥企业的优势，把握企业的发展机遇，去除企业的劣势。如果不能正确地对自身实力和优劣势情况进行客观评价，那么企业的决策就难以保证其有效性和正确性。“不能争第一，就要争第二；不能争第二，就要退出竞争”，这是企业确保基业长青的基本规律。

第四、去除与企业文化相悖的业务，着力于以企业文化指引企业决策方向。企业文化是一个企业的优秀精神、使命、共同价值观和企业伦理、企业哲学为核心的管理体系，文化管理是企业管理的趋势。企业管理者在做出一项决策时，必须充分考虑这项决策是否与企业文化因素相一致。任何一项决策必须以符合企业理念为前提。如果一项生产经营业务与企业的使命和精神产生背离，那么即使当前这项业务有着丰厚的利润，也应当予以放弃。只有这样，才能确保企业文化的指引和激励作用的发挥，员工们才能真正把企业文化铭刻于心，进而转变为自觉的行动，企业不能说一套、做一套，仅仅盯着一时的得失，而影响了长远的发展。总之，企业决策要去除与企业文化理念相悖的决策，施行与企业文化理念相一致的决策，靠企业文化来指引决策的方向。

二十九　积　疏

【原文】

……【积】胜疏，盈胜虚，径胜行[1]，疾胜徐，众胜寡，佚胜劳。积故积之[2]，疏故疏之，盈故盈之，虚【故虚之，径故径】之，行故行之，疾故疾之，【徐故徐之，众故众】之，寡故寡之，佚故佚之，劳故劳之。积疏相为变[3]，盈虚【相为变，径行相为】变，疾徐相为变，众寡相【为变，佚劳相】为变。毋以积当积[4]，毋以疏当疏，毋以盈当盈，毋以虚当虚，毋以疾当疾，毋以徐当徐，毋以众当众，毋以寡当寡，毋以佚当佚，毋以劳当劳。积疏相当[5]，盈虚相【当，径行相当，疾徐相当，众寡】相当，佚劳相当。敌积故可疏[6]，盈故可虚，径故可行，疾【故可徐，众故可寡，佚故可劳】。……



【注释】

（1）径：小路，指捷径。行：大道。

（2）集聚的就使它

集聚。

（3）集聚与分散互相变化。

（4）不要用集聚对集聚。

（5）集聚和分散相对。

（6）犹言敌积故可疏之。

【译文】

……（兵力集中）胜于分散，战力充实胜于虚弱，走捷径胜于走大路，行动迅速胜于缓慢，兵多胜于兵少，部队安逸胜于疲劳。该集中就集中，该分散就分散，该充实就充实，（该薄弱就薄弱，该走捷径就走捷径，）该走大路就走大路，该迅速就迅速，（该缓慢就缓慢，该兵力多就增加，）该兵力少就减少，该休整就休整，该劳累就劳累。集中和分散可以互相转变，充实和虚弱（可以互相转变，走捷径和走大路可以互相）转变，行动迅速和缓慢可以互相转变，兵力多和兵力少可以（互相转变，安逸和疲劳可以互相）转变。

不要用集中对集中，不要用分散对分散，不要用充实对充实，不要用虚弱对虚弱，不要用迅速对迅速，不要用缓慢对缓慢，不要用兵力多对兵力多，不要用兵力少对兵力少，不要用安逸对安逸，不要用疲劳对疲劳。集中和分散相对，充实和薄弱相（对，走捷径和走大路相对，迅速和缓慢相对，兵多和兵少）相对。安逸和疲劳相对。所以敌人集中可以使它分散，力量充实可以使它虚弱，走捷径可以使它走大路，行动迅速（可以使它迟缓，安逸可以使它疲劳）。……

【心得】

这篇文章讲述的是矛盾问题，谈到矛盾论，人们都不陌生，现代我们对矛盾的认识比古代透彻深刻的多，矛盾存在于万事万物中，矛盾在不变地发展变化，旧的矛盾消失了，又会产生新的矛

盾，矛盾的转化又有内外因之分，其中内因是根据，外因是变化的条件，等等，这些都是我们现代人对矛盾的认识。这里只能说，孙膑论述的仅是较为原始的唯物辩证思想，不过，在2000多年前能有这样的认识，也是十分难能可贵的。用唯物辩证的观点指导战争，便可产生巨大的效果。因为有了这种观点，便能客观准确地去分析敌我双方的形势，把握敌我双方的力量对比，从而能动地去处理敌我双方的种种矛盾，例如敌强我弱时也可将其转化为我强敌弱，敌快我慢时可以将其转化为我快敌慢等等，总之，懂得了矛盾的存在就可以掌握战争的主动权，促使战争向有利于自己一方转化。

中国有一部电影《地雷战》，就涉及到用矛盾指导战争。当时，敌我双方的力量对比极其悬殊，日本鬼子是现代化装备，而我军武器装备和人数都不如敌军，至于我抗日民兵，连三八大盖都没有，更无法和敌军相比了，就是这样一支装备极差的八路军小分队和民兵，将强大的敌军打得落花流水，狼狈不堪，最后不得不落荒而逃。这是由于抗日军民采用了有效的措施成功地促成敌我力量对比的变化，敌军本来是气势汹汹地来扫荡的，想一下子把抗日军民消灭掉，可是八路军和民兵布下的地雷阵，虚虚实实，真真假假，使日本鬼子只能在进村的大路上画满圆圈，在那里艰难地纵跳还不时挨炸。这一招成功地使日本鬼子由快变慢，为抗日军民赢得了更多的时间，一方面转移群众，一方面更机动地打击敌军。敌军见正面走不通，便转到后山偷袭，结果又被游击小组用飞行雷炸得晕头转向，前进不得。

抗日军民用神妙莫测的各种地雷阻滞和杀伤敌军，弄得敌军心惊胆颤，而后再向日本鬼子发起攻击，敌军当然就难逃灭亡的命运了。

我国的历史名著《水浒传》，故事精彩生动，其中也不乏战胜强敌的战例。当官兵几次围剿失败后，宋朝廷又派出了呼延灼领兵前去进剿，两军初战，呼延灼的先锋之一彭玘便被捉上梁山，呼延

灼后退20里下寨。他善用连环马，当夜便传令众军，把3000匹马摆成一排，每30匹马算一连，用铁环连锁，战马都有铁甲保护，箭射不进，枪扎不进，刀砍不入；骑兵披着铠甲，戴着只露双眼的头盔。三千匹战马分成一百队锁好，作战时分三面冲向敌军。第二天两军交锋，猛听一声炮响，呼延灼的铁甲连环马便三面冲向宋江指挥的梁山军，两边的铁骑用弓箭乱射，一队一队全用长枪冲锋而来。宋江一见大惊，忙叫众军放箭，然而，哪里抵挡得住。那些铁甲连环马一齐跑开，横冲真撞，刀枪不入，梁山军一愁莫展。溃不成军，纷纷后逃。宋江慌忙上船，又令水军接应各头领和军兵上船，虽然军兵折损一半，众头领总算安全，仅6人中箭受伤。回到大寨，宋江愁眉不展。吴用劝慰一番，晁盖下令坚守不出。呼延灼大胜回寨，庆贺一番、派人向朝廷报捷。高太尉派使者来慰问嘉奖，呼延灼又乘机要求派"轰天雷"神炮手凌振前来破寨。凌振来后便部署放炮，宋江更是焦急。还是智多星吴用有办法，施了一计，便将凌振捉上梁山，将其收降入寨。但是，仍然没有破铁甲连环马的办法，众头领仍是愁眉不展。

一天，众头领在聚义厅饮酒时，金钱豹子汤隆起身说："小人不才，愿献一计，除非用这种军器和我的一个哥哥，便无人能破这连环马了。"吴用连忙问："贤弟，你快说用什么军器？你的哥哥是谁？"汤隆这才不慌不忙地叉手上前说道："欲破连环马，须用钩镰枪。我家祖传打造军器，我已画出图样，若要打造，现在便可动手。但是，只有我那个姑舅哥哥徐宁会钩镰枪法，那是他家祖传，不教外人。"众人商议一番，便由汤隆去东京骗金枪手徐宁上山。

徐宁入伙之后，不到半个月，训练出六七百名钩镰枪手，宋江大喜，便准备破敌。决战前一天的半夜三更，先把钩镰枪手渡过去分头埋伏好。四更时再渡过去10队步兵，而凌振则带人在高处架上风火炮。徐宁和汤隆各自拿着号带过水泊去准备指挥。到黎明时分，宋江指挥中军人马，隔着梁山水泊，擂动战鼓，摇旗呐喊。呼延灼正在军帐内，听见报告，便让先锋韩滔先出动察看，他自己披

挂整齐，手执双鞭，带领铁甲连环马队，杀奔梁山。见梁山军兵只是隔水呐喊，呼延的便把马队一字摆开。先锋韩滔上前说：“正南面有一支步兵，不知有多少贼兵。”呼延灼说：“甭管他多少人，你只管把连环马冲过去就是了。”韩滔便带领五百连环马军向南冲去。这时，又看见西南、东南各有一队军兵，在摇旗呐喊。韩滔不明敌情，又回马去向呼延灼报告。呼延灼说：“这些家伙长时间不敢出来厮杀，必定有计谋。”说话间，只听北边一声炮响，回头一望，只见北边又拥起三队旗号。呼延灼说：“这一定是贼人的奸计。我和你一人带一半人马，你去杀南边的贼兵，我去杀北边的人马。”正要分兵出动，只见西边又出现了四队人马。呼延灼顿时慌了神儿。又听正北方连珠炮响，那是一门母炮连着49门子炮的子母炮，炮声响处，风声大作。呼延灼的军兵一见这等声势，不战已自乱了。呼延灼急忙和韩滔各自领兵四下冲杀。但梁山的10队步兵却不正面接战，官兵冲来他们便退，官兵一退，他们又进。呼延灼看了勃然大怒，便不管不顾，领连环马军，往北边直冲过去。梁山军兵见官军冲来，全都往芦苇丛中四散而走。呼延灼催连环马队急冲而来，停不下来，也便冲进芦苇丛中。只听芦苇丛中胡哨声响，早已埋伏在里面的钩镰枪手，一齐伸出枪钩，先钩倒两边的马脚，中间的铁甲马便咆哮起来。梁山埋伏的挠钩手又钩下官兵官士，将其一个个捆绑起来。呼延灼见中了钩镰枪计，连忙勒马跑向南边去赶韩滔。这时，背后风火炮从天而降，轰得官军大乱，那些连环铁甲马受惊之后，四处乱跑，冲入芦苇丛中，全被梁山军活捉了。呼延灼和韩滔知道中计，便纵马去四面收拾损失殆尽的马军。结果遭到四处拦截。呼延灼和韩滔被杀得人困马乏，心惊胆颤，死命逃跑而去。

梁山英雄之所以能战胜铁甲连环马，就在于抓住了敌军要害，做好了转化工作。铁甲连环马队的优势在于人马都有铁甲保护，成队冲锋，气势非凡，又刀枪箭不入，用常规武器和战法实在很难对付。这种马队的薄弱环节只有人眼和马蹄，射中人眼自然极难，刺

砍马蹄也是十分困难的，因为这种马队一百匹相连，集团冲锋，伏在地面刺砍，只会被踏死，然而，任何事物都是相互制约的，任何矛盾都有解决办法。连环铁甲马的克星便是钩镰枪，这种枪能刺能钩，又有长把，正好对付马蹄。吴用又巧妙部署，对马队四处追杀，让其疲于奔命，阵势大乱，以便将其引入钩镰枪手埋伏的芦苇丛中。钩镰枪手用手中武器钩刺两边马蹄，办法高明。梁山好汉们既找到了连环铁甲马的克星，又能巧妙部署，充分发挥钩镰枪的作用。所以能一举战胜似乎无法战胜的铁甲连环马。这一战例，对人们启发很大。

西汉末年，皇室外戚王莽篡权。各地纷纷起后造兵，刘秀也加入了反对王莽义军的行列。义军频频告捷，攻陷了不少城镇，锋芒直指王莽的都城洛阳。

王莽急忙派王邑和王寻率领43万大军前去镇压起义军。莽军把眼光盯住了义军占据的昆阳城。当时义军虽已发展到10万之众，但大都分散在各地，留守昆阳的仅8000余人。

昆阳城里的义军听说王莽派了数十万大军来攻，惊恐不已。义军偏将军刘秀一面开导大家，一面积极出谋划策，同其他将领共商破敌大计。刘秀提出，一方面大力加强防备，同时由他亲率一些人马出城求援。他的建议得到了大家的赞同。

当天晚上，刘秀带领13名精壮士兵，冲出重围，出城去讨救兵。当刘秀率援兵返回昆阳城时，”王莽的数十万大军已经把昆阳包围得水泄不通。义军援兵数量不多，即使加上城内守军，比起数十万莽军来，也是处于劣势，刘秀清楚，如果同莽军硬拼，势必遭败，只宜智取。刘秀思考良久，得出了一个大胆的作战方案：从援军中抽调精壮士兵组成敢死队，首先冲入敌营，援军主力紧随其后，集中力量猛攻敌军中营，使敌人指挥失灵。同时，通知守城部队出击，配合援军的行动，形成内外夹攻的有利形势。

预定的进攻时间到了，刘秀率领3000名敢死队从昆阳城东迂回到城西，渡过昆河，突然向敌军中营发起了进攻。王邑和王寻被

义军的突击惊呆了，一时竟弄不清这支队伍是什么来头，便命令各部人马不得擅自行动，两人亲率1万兵力前去迎战。刘秀见莽军主力都按兵不动，只有1万人马来截击他们，不由大喜，指挥3000名敢死队员向敌人猛扑过去。王邑、王寻的一万人抵挡不住敢死队的冲击，很快便乱了阵脚。莽军其余各部见状，欲出营助战，却又慑于不许擅自行动的严令，于是都按兵不动，眼睁睁地看着刘秀的敢死队把自己的中营打得溃不成军。莽军主帅王寻在乱军中丧生，王邑则狼狈逃走。莽军其他各部因为没了主帅，开始混乱起来。

昆阳城中的义军，见自己的援军首战告捷，士气大增。他们将城门打开，呐喊着冲了出来，配合援军的行动。正在这时，暴雨倾盆而下，莽军以为天助义军，便更加慌乱，还没怎么同义军厮杀便四下逃散。溃逃的莽军在争先恐后渡河时，又逢河水暴涨，被淹死了好几万人。王邑如惊弓之鸟，收拾起几千残余莽军，急急忙忙逃回了洛阳。义军大获全胜。

刘秀在敌强我弱，形势严峻的情况下，转败为胜的关键就是刘秀的机变，他先是积极出谋划策，大力加强防备，接着他又亲率人马出城求援。此计谋缓解了莽军数十万大军围攻昆阳城的危急，当刘秀率援军返回昆阳时，为了解决莽军把昆阳围的水泄不通，变劣势为优劣，他想出了大胆的作战方案，先从援军中抽调精兵组成敢死队，集中猛力攻敌军中营，使敌人发挥失灵，同时通知守城部队配合，形成内外夹击，使义军大获全胜。刘秀破莽军，表明他深悟用兵之道，正如孙膑所说“该集中集中，该分散分散”，“该快就快，该慢就慢，该多就多，该少就少”，按当时情形和用兵需要，机动灵活指挥。

其实，日常生活中也是如此。如果我们善于化解矛盾，机动灵活的从事各项工作，那么许多问题便迎刃而解了。

三十　奇　正[1]

【原文】

天地之理，至则反，盈则败，□□[2]是也。代兴代废[3]，四时是也。有胜有不胜，五行[4]是也。有生有死，万物是也。有能有不能，万生[5]是也。有所有余，有所不足，形势是也。

故有形之徒，莫不可名[6]。有名之徒，莫不可胜[7]。故圣人以万物之胜胜万物[8]，故其胜不屈[9]。战者，以形相胜者也。形莫不可以胜，而莫知其所以胜之形[10]。形胜之变，与天地相敝而不穷[11]。

形胜，以楚越之竹书之而不足[12]。形者，皆以共胜胜者也[13]。以一形之胜胜万形，不可[14]。所以制形壹也，所以胜不



可壹也[15]。

故善战者，见敌之所长，则知其所短；见敌之所不足，则知其所有余。见胜如见日月。其错胜[16]也，如以水胜火。形以应形，正也；无形而制形，奇也[17]。奇正无穷，分也。分之以奇数[18]，制之以五行，斗之以□□。分定则有形矣，形定则有名矣。……同不足以相胜也，故以异为奇。足以静为动奇，佚为劳奇，饱为饥奇，治为乱奇，众为寡奇。发而为正，其未发者奇也。奇发而不报，则胜矣。有余奇者，过胜者也。

故一节痛，百节不用[19]，同体也。前败而后不用，同形也。故战势，大阵□断，小阵□解。后不得乘前，前不得然[20]后。进者有道出，退者有道入。

赏未行，罚未用，而民听令者，其令，民之所能行也。赏高罚下，而民不听其令者，其令，民之所不能行也。使民虽不利，进死而不旋踵，孟贲之所难也，而责之民，是使水逆流也。故战势，胜者益[21]之，败者代之，劳者息之，饥者食之。故民见□人而未见死，蹈白刃而不旋踵。故行水得其理，漂石折舟[22]；用民得其性，则令行如流。

【注释】

（1）此是篇题，单独写在一简上。

（2）此处所缺二字疑是“日月”或“阴阳”。

（3）代：更替。

（4）五行：指金、木、水、火、土。胜，指五行相克，如水胜火。

（5）万生：各种生物。

（6）有形体的事物，没有不可命名的。

（7）有名称的事物，没有不可制服的。

（8）以万物之胜胜万物，意谓用一物的特性克制另一物，以此

驾驭万物。

（9）屈：穷尽。

（10）有形之物没有不可制服的，问题是不知道用什么去制服它。《孙子·虚实》说："人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形"，可参考。

（11）敝：敝意谓万事万物相生相克的现象和天地共始终而无穷无敝。

（12）楚和越都盛产竹。古人在竹简上写字。此句意谓万物相胜的现象是写不完的。

（13）犹言皆以其胜相胜者也。

（14）以一种事物去制胜万物，是不可能的。

（15）以上两句的意思是说：用来制胜的原则是一样的，但用来制胜的事物是各种各样的。

（16）错：同措，措置。错胜：犹言制胜。

（17）以上两句意谓：用有形对付有形，是正；用无形制服有形，是奇。

（18）《孙子·势》："凡治众如治寡，分数是也"，梅尧臣注："部伍奇正之分数，各有所统"，可参考。

（19）节：骨节。意谓身上一处有病痛，全身就都不听使唤。

（20）然：借为蹨，践踏。

（21）益：增。指增加兵力。

（22）《孙子·势》："激水之疾，至于漂石者，势也。"

【译文】

自然界的规律：物极必反，盛极必衰，……朝代的兴衰替代，就如同一年四季的变化交替一般，是正常而必然的现象。一个国家、一支军队，有胜过别人、能取胜的一面，也有不如别人，不能取胜的一面，就如同金、木、水、火、土五行相生相克一样，有生就有死，世间万物都是一样。有能做到的，也有不能做到的，所有

的人都是这样。有条件具备而有余的，也有条件不足的情形，形势发展变化就是如此。

凡是有阵形显露的军队，就没有不能识别的；凡是能识别的军队，就没有不可战胜的。所以，圣人会运用万物的长处去制胜万物，而且能不断取胜。用兵作战的人，是靠阵形相互取胜的。阵形没有不能战胜的，只是有人不知道用以战胜的阵形而已。以阵形取胜的变化，就如同天和地相互遮蔽一样是永无穷尽的。

以阵形取胜的办法，用尽楚、越两地的竹子也是写不完的。阵形是用其长处去取胜的。用一种阵形的长处去胜过万种阵形，这是不可能的。所以说，可以给阵形规定一定的式样，但是取胜的阵形却不可能是一成不变的。

善于打仗的人，了解敌军的长处，就能知道敌军的短处；了解敌军不足的方面，就能知道敌军优胜的方面，这种人预见胜利，就如同预见日月升降一样准确容易，这种人取胜的措施，就如同用水灭火一样有效。用阵形对阵形，是常规战法叫做“正”；不用固定的阵形去对付固定的阵形，是非常规战法，叫做“奇”。“奇”和“正”的变化是无穷无尽的，关键在于酌情运用，掌握分寸。要按照出奇制胜的原理，运用五行相生相克的规律去制约敌军。……分析掌握敌情清楚准确，就会有相应的取胜阵形，阵形确定自然就会有阵名了。……用和敌军相同的阵形是不能取胜的，所以必须以变异的阵形出奇制胜，由于这个原因，以静制动是出奇，以逸待劳是出奇，以饱对饥是出奇，以安定对动乱是出奇，以多对少是出奇，暴露的行动是正，隐蔽的行动是奇。出其不意而又不被敌军发觉，就能取胜。所以说，奇招层出不穷的人，就能超出常人不断取胜。

所以身上一个关节痛，其他所有关节也不灵活了，因为所有的关节都属于同一个身体。前锋失败了，后队也就不能发挥作用，因为是同一阵形。所以说，作战的态势，要大阵……小阵……后卫不追逐超越前锋，前锋不能阻挡后卫部队。前进要有道路可以出去，后退要有道路可以进入。

赏和罚并未实行，而众军却肯听令，这是由于这些命令是众军能够执行的。悬出高赏低罚，而众军却不听令，这是由于命令是众军无法执行的。要让众军处在不利的形势下，仍然拼死前进而毫不后退，这是像孟贲那样的勇士也难以做到的；如果因众军不能做到而责怪他们，那就犹如要让河水倒流一样了。所以说，用兵作战的人，要按情势处理：军兵得胜，要让他们得到好处；军兵打了败仗，领兵将领要承担责任，代兵受过；军兵疲劳时，要让他们休息；军兵饥饿时，要让他们能吃上饭。这样就能使军兵遇上强敌也不怕死，踩上锋利的刀刃也不会转身后退。所以说，懂得流水的规律后，就可以做到用流水冲石头去毁掉船只；使用军兵时懂得他们的心理，命令就能贯彻执行得如同流水一样畅通无阻了。

【心得】

这篇文章主要是军事论述，其最大特点是文章并没有局限于军事战略战术的探讨，而是从宇宙万事万物运行规律的高度去论述用兵的规律，从事物发展变化的根本原理上去探求用兵的规律。从这个意义上说，这篇文章正是《孙膑兵书》的理论基础，也是军事科学在用兵打仗的战略战术方面的理论基础，还是《孙膑兵书》思想的总结。孙膑在文章开头，便用“大地”、“四时”变化的道理作为比喻，准确而生动他说明了军事作为一门科学，也像宇宙的万事万物一样，有其运动变化的规律。并列出胜与败、生与死、能与不能等一系列战争中的矛盾，说明战争的进程就是矛盾转化的进程，所谓的用兵之道，就是研究、掌握矛盾转化的规律。杰出的军事家，也就是孙膑所说的“圣人”，就是善于掌握这种运动变化规律，善于因势利导，促使矛盾按自己预计的模式转化，达到他预期的目标。这也就是孙膑说的“以万物之胜胜万物，故其胜不屈”。杰出的军事家，就是按照万事万物运动发展的规律去用兵作战，善于扬长避短、因势利导，所以他们便能不断取胜。

孙膑的论述反映了唯物辩证法的基本观点。唯物辩证法认为，

宇宙万物都是在不断的运动之中，并且按照一定的规律发展变化。和形而上学的宇宙观相反，唯物辩证法的宇宙观主张从事物的内部、从一事物对他事物的关系去研究事物的发展，即把事物的发展看作是事物内部的必然的自己的运动，而每一事物的运动都和它的周围其他事物互相联系着和互相影响着。事物发展的根本原因，不是在事物的外部而是在事物的内部，在于事物内部的矛盾性。任何事物内部都有这种矛盾性，因此引起了事物的运动与发展。事物内部的这种矛盾性是事物发展的根本原因，一事物和他事物的互相联系和相互影响是事物发展的第二位的原因。这是现代我们对唯物辩证法的认识。

以此论述和孙膑的论述比较，可以看出二者的基本观点是一致的，只不过孙膑的认识和表述还只是朴素的、初级的，不像、也不可能像现代的论述那么细致、那么深刻、那么周密。然而，孙膑在那个时代，能有这种认识，能作出这种表述，已是难能可贵的了。再说，孙膑能从宇宙万事万物发展的普遍规律入手，来论述用兵的规律，这便是抓注了根本。

用这种观点去回顾前面20几篇文章和分析中列举的大大小小上百个战例，自然给人以豁然开朗的感觉。所以说，这篇文章是孙膑全部兵法论述的总结，它是军事指挥员从宇宙发展规律的宏观高度研究和掌握用兵根本规律的必读教材。我们说这篇文章精深，是因为它在从宏观高度论述用兵规律之后，又深入一步，从对敌和带兵两个方面论述了战略战术的根本问题。

在对敌问题上，孙膑以“奇”和“正”的辩证关系，论述了基本的战略战术。他的基本观点是：“奇正无穷，分也。分之以奇数，制之以五行。”所谓“正”，就是常规战法，所谓“奇”，就是出奇的战法，也是非常规战法。孙膑认为“奇”和“正”的变化是无穷无尽的，他主张要根据实际情况运用常规和非常规的战法，更主张按照出奇制胜的原理，运用五行相生相克的规律去制约敌军。这种基本的战略战术思想，在本书前面20多篇文章中，已有

很充分的表露。

我们之所以说孙膑继承和发展了我国诸多兵法家的优秀思想，原因正在于此，综观整部《孙膑兵书》，其论述都始终贯串着一个根本思路，即“机动灵活，出奇制胜。”这也正是他超越前人、独树一帜的地方。运用这一基本战略战术思想，孙膑又列出以变异阵形对阵、以静制动、以逸待劳、以饱对饥等出奇制胜的策略，并总结说：“奇招层出不穷的人，就能超出常人不断取胜。”

在带兵问题上，他首先以人的关节作比喻，深刻地说明了各个环节都十分重要，任何一个环节出了问题，都会像人的一个关节痛而引起全身痛一样，导致全军受影响。在带兵问题上，他又集中于军队配置和全军团结一致上。关于军队配置，他强调了前锋后卫协调，保持阵形以及进退道路畅通的理论，这是保存自己，战胜敌人的基本要求。

在军队团结一致上，他深入论述了指挥和赏罚问题，深刻地说明赏罚不在多少轻重，而在合理；指挥应该得当，指挥不当，高赏低罚也不起作用。指挥得当，尚未实行赏罚也能起作用。他还特别强调了爱兵思想，指出要关心、体贴军兵。此外，他还提出将领要勇于承担责任，甚至要代兵受过，这一点特别重要，只有这样，才能大得军心，造就一支“遇上强敌也不怕死，踩上锋利的刀刃也不会转身后退”的劲旅。

战争问题最根本的也就是带兵和对敌这两条。带兵即是组织好自己的力量，使其成为锐利无比的矛；而对敌则是运用自己的矛去刺破敌军的盾。用兵的战略战术，总是围绕这对矛盾做文章。孙膑在分别论述了战争的各个方面后，又在这里着重总括论述用兵和对敌的基本思路，有其特别的作用和深刻的用意，值得人们特别注意。

那些真正懂得用兵规律，善于在战争中掌握“奇正”变化，能够机动灵活，出奇制胜的将领，一定能在战争舞台上演出一幕幕威武雄壮的活剧。

三国后期，魏国司马昭大权独揽，凌驾于魏帝之上，征东大将军诸葛诞对此深为不满，司马昭派大军将他围困于寿春城。孙权闻讯，即令文钦、全怿和朱异等将领率部前去解围。结果朱异出师不利，未到寿春便被司马昭歼灭，只有文钦和全怿二将到了寿春城。司马昭见诸葛诞的援兵已到，硬攻寿春恐难得手，便决计以敌制敌，慢慢消耗、离间敌人。

司马昭首先大造谣言，说诸葛诞的援兵已到，而魏军粮草即将用尽，恐怕难以持久了。他派了一批老弱官兵到淮北一带筹集粮草，造成一种补给将尽的假象。诸葛诞得知后大喜，开始大吃大喝，数天过去了，援兵还未到，倒是寿春城中的粮食一下子紧张了起来。诸葛诞手下的偏将蒋班和焦彝主张同魏军速战速决，而文钦极力反对，诸葛诞大怒，想杀掉蒋、焦二将，二人吓得逃出城外，投奔了司马昭。

全怿的侄儿全辉、全仪，因为家庭纠纷，带着母亲从建业跑到司马昭军中，司马昭采纳了钟会的计谋，编造了一封全辉、全仪写给全怿的信，派人送到城内全怿的手中。信中说孙权因未夺取寿春而十分恼怒，要杀尽全怿在建业的家眷。全怿十分害怕，便率部出城投降了司马昭。

寿春城内，诸葛诞与文钦的磨擦也越来越厉害，最后两人火并起来，文钦被杀，他的两个儿子文鸯、文虎出城投降。司马昭派几百名精骑保护着他们环城巡视，借以告诉城内官兵：文钦的儿子我们都不杀，何况别人呢。守城官兵见后，更无心恋战，军心动摇，士气低落。司马昭认为时机已成就，便指挥大军大举攻城，消灭了诸葛诞，占领了寿春城。

司马昭灭诸葛诞的战争告诉我们懂得用兵规律，善于出奇制胜对于一个用兵将领的重要性。司马昭了解了敌军的缺点，利用离间敌人，以致制敌的办法使诸葛诞军队内部自相残杀，矛盾的激化，导致军心涣散，正如孙膑所说，人的一个关节痛，其他所有关节也不灵活了，因为所有的关节属于同一个身体。司马昭的做法还符合

孙膑所说的出奇制胜的原理，运用了五行相生相克的规律去制约敌军。以静制动，以逸待劳，以饱对饥，所以取得胜利是必然的。

建兴九年春天，诸葛亮伐魏时，让司马懿吃败仗，那就完全是诸葛亮用兵神妙的结果。当诸葛亮领兵到达祁山，安营完毕时，见渭河岸边已有魏兵防备，便对众将说："这一定是司马懿有了准备。我军现今军中缺粮，屡次派人催李严运米，仍然没运到。我算定陇上麦子已经熟了，可以秘密派兵去割麦。"于是留下王平等四将守祁山大营，自己带领姜维、魏延等诸将，前进到卤城。卤城太守早已知道诸葛亮厉害，慌忙开城出降。诸葛亮抚慰完毕，又问明陇上麦子确实已经熟了，就留下张翼和马忠守卤城，自己带领三军向陇上前进。忽然前军回报说："司马懿领兵在前面。"诸葛亮吃惊地说："他预先知道我军来割麦子了。"说完便沐浴更衣，让军兵推出了三辆一模一样的四轮车来，这是诸葛亮在蜀中已准备好了的。

诸葛亮命姜维带领1000军兵护卫一辆车，再带500军兵准备擂鼓，埋伏在上邽之后；又命马岱在左，魏延在右，各领1000军兵护卫车辆，并各带500擂鼓军兵。每一辆车边，各有24人，黑衣赤足，披发仗剑，手执七星皂幡，在左右推车。三人各自受计，领兵推车走了。诸葛亮又命令3万军兵都手握镰刀，带着驮绳，伺机割麦。又选了24名精壮军士，各自身穿黑衣，披发赤足，手持宝剑，簇拥着四轮车，担当推车使者。又命关兴扮成天蓬元帅的模样，手执七星皂幡，在车前步行。诸葛亮端坐在车上，向魏营而来。魏军哨探见了大惊失色，不知是人还是鬼，慌忙去报告司马懿。司马懿亲自出营察看，只见诸葛亮头戴簪冠，身披鹤氅，手摇羽扇，端坐在四轮车上；左右24人，披发仗剑；前面一人，手执皂幡，隐隐似天神一般，司马懿说，"这又是孔明在耍花样！"便派出2000人马，告诉他们："你们快去，连车带人，一齐捉来！"魏兵领命，一齐追赶。诸葛亮见魏兵赶来，便叫回车，向蜀营缓缓行进。魏军全部快马急追，只见阴风习习，冷雾漫漫。魏军拼命追了一阵，却追赶不上。众魏军大惊，都勒住马说道，"奇怪！我们急

急追赶了30里，总感到就在前面，却追赶下上。这怎么办呢?”诸葛亮见魏兵停下不追了，又命推车转回，朝着魏军歇息。魏兵犹豫了很长时间，又放马赶来。诸葛亮又调转车头慢慢前进。魏兵又追了20里，只见诸葛亮仍在前面，还是追不上，众魏兵都惊呆了。诸葛亮又调转车头倒行，魏兵又想追赶。司马懿随后领兵到达，传令说：“孔明很会奇门遁甲法术，能够驱使六丁六甲神人。他现在用的就是六甲天书里的‘缩地法’。众军不能再追了!”

魏军刚勒转马头要退走，突然左面战鼓震天而起，一支军马杀了过来，司马懿急忙下令抵抗。只见蜀兵队里24人，披发仗剑，黑衣赤足，拥出一辆四轮车来，车上端坐的也是头戴簪冠，身披鹤氅，手摇羽扇的诸葛亮。司马懿大惊说：“刚才那辆车上坐着孔明，追了50里，没追上他，怎么这里又有一个孔明呢? 奇怪! 真奇怪!”话还没说完，右面又响起了震耳的战鼓声，又是一支军马杀来，拥出一辆四轮车，上面坐的也是同样打扮的诸葛亮，左右两边也有一模一样的24人。司马懿疑心大起，回头对诸将说：“这一定是神兵了!”魏军心下大乱，再也不敢交战，各自逃命去了。魏军正逃的时候，忽然鼓声大震，又一支军马杀来，当先一辆四轮车，诸葛亮坐车上，左右24名推车使者，和前几队一模一样。魏兵无人不怕。司马懿不知是人是鬼，又不知有多少蜀兵，十分恐惧，急忙领兵进入上邽，关上城门不敢出战。

一连过了3天，司马懿不敢开城门。后来见蜀兵退走了，才敢派出军兵哨探。哨探在路上捉住一名蜀兵，送到司马懿面前。司马懿一问，才知三路伏兵都不是孔明，而且每队仅有1000护车军兵，500擂鼓军兵，只有诱敌车上才是真孔明。司马懿不禁仰天长叹道，“孔明有神出鬼没之机啊!”这时，副都督郭淮进见，二人计议一番，决定兵分两路去攻打卤城。诸葛亮正领军在卤城打晒小麦，忽然召集众将听令：“我料定敌军今天夜里必定来攻城。我算定卤城东西面麦田里可以埋伏军兵，谁敢带兵去伏击敌军?”姜维、魏延、马忠、马岱等四将说：“我们愿去。”诸葛亮十分高兴，命姜维和魏

延各领2000 军兵，埋伏在东南、西北两处；马岱，马忠各带2000军兵，埋伏在西南、东北两处："只听炮响，你们便从四角一齐杀来。"四将接受计谋，各自领兵去了。诸葛亮自己带领100 多人，众人各自带着火炮，出城埋伏在麦田里等候。

司马懿领兵直到卤城城下，天色已黑，便对众将说："如果白天进军，城里必定有准备。现在可以乘着夜色攻城，这座城池城墙低矮，城壕很浅，很容易打破。"便屯兵城外。到起更时分，郭淮也领兵到达。两军会合后，一声鼓响，把卤城围得铁桶一般。城上万弩齐发，箭和擂石如雨般倾泻下来，魏兵不敢前进。忽然魏军队中号炮声连响，魏军三军大惊，不知兵从何处而来。郭淮命人去麦田搜索。这时，只见四角火光冲天，喊声震天，四路蜀兵一齐杀到。卤城城门同时大开，城内军兵冲杀出来。蜀军里应外台，大砍大杀一阵，魏兵死伤无数，司马懿带领败兵，奋力拼死突出重围，占了一个山头，才算勉强稳住了阵脚。郭淮也带领败兵奔到山后驻扎。诸葛亮回到城里，命四将在城外四角扎下营寨。郭淮见蜀军防守严密，无法攻城，又出了一个主意，调集雍州、凉州兵马合力攻敌，而他自己则领兵去袭击剑阁，截断蜀军后路，使他们粮道不通，再趁蜀军慌乱时，合力歼敌。司马懿同意照计行事。郭淮的算盘打得很如意，可惜，诸葛孔明早已料到，作了相应部署。西凉人马急行军赶到卤城前线，走得人困马乏，刚安营歇息，就被蜀军杀入营中。西凉兵猝不及防，又十分疲惫，抵挡不住蜀军精锐，便向后退去。蜀兵又是一阵追杀。只杀得雍、凉军兵尸横遍野，血流成河。蜀军大获全胜。无奈这时形势发生了变化，诸葛亮接到李严急信，说是东吴和魏国联合，有攻蜀迹象，孔明只好部署退兵。司马懿看着蜀军退走，却不敢追赶，因为他看见城头遍插旌旗，城内又有烟雾升起，他怕又中孔明之计。直至探明卤城确实是一座空城时，司马懿才敢派兵去追击。张郃自愿去追击，司马懿怕他急躁，不让他去，在张郃的坚持下，司马懿才同意了，让他带5000 名军兵，又另派魏平带2 万步兵和骑兵随后接应，司马懿又亲自带3000

人马跟进策应。

张郃领兵急急追赶，走了30里，忽听背后响起喊声，从树林里闪出一彪军兵，为首一员大将，横刀勒马，大声说道："贼将领兵到哪里去?"张郃回头一看，原来是魏延，便回马杀过去。战了不到10个回合，魏延便假装败走。张郃追了30多里，不见有伏兵，就又策马赶去。刚转过山坡，忽然喊声大起，一彪蜀军闪出，为首的大将是关兴，横刀勒马大叫，"张郃别走！有我在这里!"张郃也不答话，拍马上前交锋。战了不到10个回合，关兴又拨马退走。张郃随后紧追。追到一处密林前，张郃起疑，命人四下探察，没有发现伏兵。于是，放心又追。魏延又拦在前面，与张郃再战，但不到10个回合，魏延又败走。张郃怒气填胸，追上前去，不料，又被关兴截住去路。张郃更加生气，拍马上前交锋。战了不到10个回合，蜀兵把衣甲等物品扔了一地，塞满道路，魏军纷纷下马抢夺。魏延、关兴就这样交替截杀，张郃则奋勇追赶。到黄昏时节，追到了木门道口，魏延拨回马一阵大骂，张郃更是怒不可遏，不顾一切地杀了过去。又战下到10个回合，魏延丢盔弃甲，只身匹马向木门道中逃去。张郃杀得性起，拍马追向前去。这时天已昏黑，只听一声炮响，山上火光冲天，大石乱柴纷纷滚下，阻断去路。张郃这才大惊说道"我中计了!"急忙回马，然而为时已晚，退路已被塞断。张郃这时是前进不得，后退不能。左右两面都是峭壁，真是插翅难飞了！忽听一声梆子响，两边万弩齐发，张郃及其部下兵将1000余人，都死于木门道中。

诸葛亮机动灵活的运用各种战术表现在：先是陇上装神，吓得司马懿闭门三天，从而以疑兵计实现了割麦计划；接着又将计就计，以埋伏还击司马懿的偷袭；然后以逸待劳，不给西凉兵喘息之机，一个突然袭击，打败了24万西凉大军；最后，又巧用诱敌计，把张郃诱进伏击圈，杀死了这员魏国大将。这一切策略计谋，诸葛亮运用得得心应手，处处主动，显示出他用兵的高深莫测。从诸葛亮的事例中，不难印证孙膑在《奇正》一文中的种种论述。

孙膑所讲述的原理，对从事各行各业的人们，都有指导意义。它告诫我们，做任何事情不能固守成规，不能犯教条主义，不能总是按固有的思路办事，该变则变，一变则通。《孙膑兵书》还带给人们一个启示：只有掌握事物发展的规律，因势利导，机动灵活，出奇创新，才能不断取胜，实现自己的目标。

企业在发展之初，没有自己的风格和经验，学习别人的管理和经验是一种值得提倡的学习态度，但他山之石，未必就能攻玉。简单的奉行拿来主义，往往矫枉过正。尤其是中小企业更要警惕学习的教条主义。

诸多管理培训专家和名人，动辄必谈联想如何如何，华为怎么怎么……如此论调泛滥成灾，但是我们并没有看到过一个企业能照抄复制别人的成功管理模式达到成功，这就是你不可能踏进同一条河流的哲学原理：我的河流是独一无二的，我所管理和运营的企业也是独一无二的，简单教条的学习和复制是大忌。教条主义害死人。

麦肯锡咨询公司在管理行业不可谓不是权威，经验不可谓不丰富，但是在其咨询之下实达电脑败走麦城，明眼人一看即知，犯了学习的教条主义。实达电脑生搬硬套抄袭别人的经验和咨询方案，没有考虑自己的实际情况来消化别人的管理经验，是其失败的主要原因。

附录　孙膑与《孙膑兵书》

一　孙膑生平故事

孙膑，战国中期齐国人，著名军事家。少时孤苦，年长后从师鬼谷子学习《孙子兵书》，显示了惊人的军事才能，不料，他却因此遭人暗算。

孙膑在从师鬼谷子学习兵法时，有一个师弟叫庞涓。庞涓的天资学业虽较好，但和孙膑差得很多，他为人奸猾，善弄小权术，又轻易不被察觉。他与孙膑同学时，心里很是嫉妒孙膑的才能，可在嘴上从未流露过。他表示将来有了出头之日，一定要举荐师兄，同享富贵。心地善良的孙膑，与庞涓兄弟相称，如同亲兄弟一样。

转眼过去了几年，孙膑、庞涓两人，经过鬼谷子的精心调教，兵法、韬略大有长进。这时，传来了魏惠王招贤纳士的消息。本是魏国人的庞涓，觉得机会来了，决定下山应招。临别时，他向孙膑保证，此行一旦顺利，马上引荐师兄下山，共同做一番事业。孙膑自然深表谢意，嘱咐他多加保重，两人洒泪告别。

庞涓到魏国后又是送礼，又是托人说情，很快见到了魏惠王。庞涓毕竟也有些本领，很快得到了魏惠王的赏识，被封为将军。随后，庞涓指挥军队同卫国和宋国开战，打了几个胜仗，旋即成了魏国上下皆知的风云人物，从此得到魏惠王的宠信。

春风得意中的庞涓高兴了好一阵子，又突然沉寂下来。原来他有了心病，论天下的用兵之法，除了孙膑之外没人能赶上自己了。一想到孙膑，他心里就有一种说不出来的滋味。按照当初的诺言办吧，就得把孙膑推荐给魏惠王，孙膑的声名威望很快就会超过自己；不去履行当初的诺言吧，孙膑一旦去了别的国家，施展起来才能自己肯定不是对手。庞涓寝食不安，日夜思谋着对策。

一天，正在山上攻读兵书的孙膑，接到庞涓差人秘密送来的一封信。信上庞涓先叙述了他在魏国受到的礼待重用。然后又说，他向魏惠王极力推荐了师兄的盖世才能，惠王已同意请师兄来魏国就任将军

之职。孙膑看了来信，想到自己就要有大显身手的机会了，在心中非常感谢庞涓，他毫不怀疑地立即随同来人赶往魏国的都城大梁。

孙膑来后，庞涓大摆筵席，盛情款待。几天过去了，就是没有魏惠王的消息，庞涓不提此事。孙膑自然不便多问，只好耐心等待。

这天，孙膑闲得难受，找到一本书读起来。忽然，屋外传来一阵吵嚷声，他还没有弄清是怎么回事，就已被闯进屋子的兵士捆绑起来，推推搡搡带到一个地方。那里的一个当官模样的人，立即宣布孙膑犯有私通齐国之罪，奉魏惠王之命对其施以膑足、黥脸之刑。孙膑被这突如其来的事情惊呆了，随即省悟过来，高声为自己辩白。然而，一切都晚了，那些如狼似虎的兵士七手八脚扒去孙膑的衣裤，拔刀剜去了孙膑的两个膝盖骨，并在他的脸上刺上犯罪的标志。孙膑倒卧在血泊之中。

原来，这庞涓把孙膑骗来之后，即在魏惠王面前巧言诬陷，使孙膑遭此伤身之祸。庞涓以为，受刑后的孙膑成了一个残疾人，他纵有天大的本事，也难以和自己较量了。

孙膑的伤口渐渐愈合，但他再也站不起来了，而且，还有人时时刻刻监视着他。他知道庞涓在陷害他，他恨得咬牙切齿，可老这样也不行，总得想个脱身之法才是。不久，孙膑疯了，他一会儿哭，一会儿笑，叫闹个不停。送饭的人拿来吃的，他竟连碗带饭扔出好远。庞涓听说了这些，并不相信孙膑会疯，便叫人把他扔到猪圈去，又偷偷派人观察。孙膑披头散发地倒在猪圈里，弄得满身是猪粪，甚至把粪塞到嘴里大嚼起来。庞涓认为孙膑是真疯了，从此看管逐渐松懈下来。

孙膑装疯产生了作用，他暗中加紧了寻找逃离虎口的机会。一天，他听说齐国有个使臣来到大梁，便找了个间隙，偷偷前去拜访。齐国的使臣听了孙膑的叙述，从谈吐中认定他是一个很了不起的人才，十分钦佩，遂答应帮他逃走。这样，孙膑便藏身于齐国使臣的车子里，秘密地回到了齐国。

这个时候，正是齐、魏争霸的年代。早在公元前386年，代表新兴地主阶级的田氏贵族在齐国取得政权后，就进行了一系列的社会改革，选拔文武人才，坚守边境，反抗外来的威胁。孙膑回国后，很快

见到齐国的大将田忌。田忌十分赏识孙膑的才干，便将他留在府中，以接待上宾的礼节殷勤加以款待。

田忌喜欢赛马，但却输多赢少。有一次，他又与齐威王赛马，马分上、中、下三等，对等竞赛，可第一轮下来，他三场全输。这时恰巧孙膑在场，便给田忌出主意说："待到下一轮比赛时，你用上马对威王的中马，用中马对威王的下马，用下马对威王的上马，必赢无疑。"田忌依计行事，造成两个局部的优势和一个局部的劣势，以一负二胜赢得齐王千金。一向取胜的齐威王这次输了，大感惊讶，忙问田忌是何原因？田忌把孙膑找来，借机推荐给齐威王。

齐威王见是一个双腿受刑的残疾人，开始并未介意，当孙膑陈述自己对战争问题的看法时，齐威王便有意问道："依你的见解，不用武力能不能使天下归服呢？"孙膑果断地回答说："这不可能，只有打胜了，天下才会归服。"然后，他列举黄帝打尤，尧帝伐共工，舜帝征三苗，以及武王伐纣等事实，说明哪一个朝代都是靠武力解决问题，用战争实现国家的统一。这一番深刻独到的分析，使齐威王大受震动。再询问兵法，孙膑更是滔滔不绝，对答如流。齐威王感到孙膑其人确实不简单，从此以"先生"相称，把他作为老师看待。

公元前354年，魏将军庞涓发兵8万，以突袭的办法将赵国的都城邯郸包围。赵国抵挡不住，就派使者向齐国求救。齐威王欲派孙膑为大将，率兵援赵。孙膑辞谢说："我是受过刑的残疾人，带兵为将多有不便，还是请田大夫为将，我从旁出出主意吧！"齐威王想想也好，就拜田忌为大将，孙膑为军师，发兵8万，前往救赵。大军既出，田忌欲直奔邯郸，速解赵国之围。孙膑不赞成这种硬碰硬的战法，提出应趁魏国国内兵力空虚之机，发兵直取魏都大梁，迫使魏军奔赵回救。这一战略思想，将避免齐军长途奔袭的疲劳，而致魏军于奔波被动之中，立即为田忌采纳，率领齐军杀往大梁。

魏军好不容易将邯郸攻陷，却传来齐军压境，魏都城大梁告急的消息。庞涓顾不得休整部队，除留少数兵力防守邯郸外，忙率大军驰援大梁。没料到，行至桂陵陷入齐军包围。魏军长期劳顿奔波，士卒疲惫不堪，哪还顶得住以逸待劳的齐军？结果被打得落花流水，大败

而逃，连主将庞涓也被活捉。到头来，魏国只好同齐国议和，乖乖地归还了邯郸。这就是历史上有名的“围魏救赵”之战。其实，也是孙膑对庞涓的重重一击。但孙膑并没有杀庞涓，只是训导他一番，又将他放了。

桂陵之战10多年后，即公元前342年，庞涓又带领10万大军、1000辆兵车，分3路进攻韩国。小小的韩国抵挡不住庞涓的进攻，一时形势危急，遂接连派出使臣，向齐国求救。齐威王召集群臣商讨对策，有主张坐山观虎斗的，有主张发兵救援的，相互争执不下。孙膑一直没有说话。齐威王见状便说：“先生是不是认为这两种意见都不对啊?”孙膑点头说：“是的。我以为，魏国以强凌弱，如果韩被攻陷，肯定对齐国不利，因此我不赞成见死不救的主张。但是，魏国现在锐气正盛。如果我们匆忙出兵，岂不是要代替韩军承受最初的打击?”齐威王说：“那么，依先生的意见怎么办好?”孙膑说：“我看可以先答应韩国的请求。他们知道我们能出兵救它，必然全力抗击入侵的魏军；而魏军经过激烈拼杀，人力物力也会大大消耗。到那个时候我们再发兵前去，攻击疲惫不堪的魏军，拯救危难之中的韩国，就可以用力少而建功多，取胜易而受益大，不知大王以为如何?”齐威王十分赞赏孙膑的谏仪，当即采纳。一年后，当魏韩两军交战更为激烈，双方实力已大大削弱的时候，齐威王才决定派兵出战，仍以田忌为主将，孙膑为军师。于是，孙膑与庞涓又一次相逢在战场，开始了一场大规模的生死较量。

战役之初，按照孙膑的计策，齐军长驱直入把攻击的矛头指向魏国的都城大梁。时过不久，孙膑得知庞涓回师都城的禀报，便对田忌说：“魏军一向自恃骁勇，现急于同我军决战。我们要抓住这个心理，诱使他们上当。”田忌说：“军师的意思是……”孙膑接口道：“我们可以装出胆小怯战的样子，用迫兵减灶的办法诱敌深入。”随后，孙膑如此这般地对田忌叙说一遍。当庞涓日夜兼程赶回魏国本土，传令抓住齐军主力，与其决一雌雄。不料，齐军不肯交战，稍一接触即向东退去。庞涓挥师紧紧追赶不放。头一天，见齐军营地有10万人的饭灶；第二天，还剩5万人的灶；到第三天，只剩3万人的灶了。庞涓

见状高兴地说道："我早知道齐国的士兵都是胆小鬼，如今不到三天就逃跑了大半！"于是，传下将令，留下步兵和笨重物资，集中骑兵轻装前进，追歼齐军。

孙膑得知庞涓轻骑追击的探报，立即对众人说："庞涓的末日到了！"这时，齐军正好来到一个叫马陵道的地方。马陵道处于两座高山之间，树多林密，山势险要，中间只有一条狭窄的小路可走，是一个伏击歼敌的好战场。孙膑传令，就地伐树，将小路堵塞；另挑选路旁的一棵大树，刮去一段树皮，在树干上面写道："庞涓死于此树之下！"几个大字。随后，命令1万弓箭手埋伏在两边密林中，吩咐他们夜里只要看见树下出现火光，就一齐放箭。说话间已到傍晚，庞涓率领的魏军骑兵果真来到马陵道。听说前面的道路被树木塔塞，庞涓忙上前察看。朦胧间他见路旁有一大树，白茬上隐约有字，遂命人点起火把。当庞涓看清树上的那一行字时，大吃一惊，知道中了孙膑的计谋。他急令魏军后退，但已晚了。埋伏在山林中的齐军，万箭齐发，猝不及防的魏军死伤无数，乱成一团。庞涓身负重伤，知道败局已定，拔出佩剑自杀了。齐军乘胜追杀，将魏军的后续部队一气打垮，连魏太子都给俘虏了。马陵大捷后，孙膑名声大噪。

时任齐国相国的邹忌，曾多次讽谏齐威王。邹忌身高八尺，相貌堂堂，却心胸狭窄，私心极重。齐对魏两次大战之前，他都坚决反对出兵。待田忌、孙膑凯旋之时，他心中的醋意可想而知。随着孙膑、田忌威望的提高，邹忌担心自己的相位不稳，因此欲除掉田忌和孙膑。

可能因为孙膑是个残疾人，同邹忌争夺相位的可能性不大，所以邹忌将目标首先对准了风头甚劲的田忌。

马陵之战结束不久，邹忌便找来亲信谋划如何除掉田忌。其亲信公孙阅出了个主意："公何不令人操十金卜于市，曰：'我田忌之人也，吾三战而三胜，声威天下，欲为大事，亦吉乎不吉乎?'卜者出，因令人捕为之卜者，验其辞于王之所。"

邹忌闻计大喜，便派人到市中找占卜者算卦，扬言是田忌派他去算的，要算算田忌如果要谋反，是吉还是凶。邹忌则随后派人将此人抓获，送到齐威王那里。

齐威王这时年纪大了，有点老糊涂了。他本来就对田忌手握重兵心有疑惧，听了邹忌的话，遂相信田忌有谋反的意图。而这时田忌正率兵在外，于是齐威王遣使召田忌回临淄，准备等田忌回到临淄后再审问此事。

孙膑此时也在田忌军中。他对齐国的政局及邹忌、田忌之间的矛盾洞若观火，及见齐威王无缘无故忽然派人来召田忌回临淄，感觉齐威王一定是听信了邹忌的谄言，若田忌如果回到临淄，必将凶多吉少。

田忌在孙膑最艰难的时候曾助其一臂之力，而且长期以来，二人合作得非常好，孙膑实在不忍田忌自投罗网，乃提醒田忌说，齐王一定听信了邹忌的谄言，千万不要自己贸然回临淄。他建议田忌率军回临淄驱逐邹忌，说："若是，则齐君可正，成侯邹忌可走。不然，将军不得入于齐矣。"

孙膑此言，实是要田忌举兵"清君侧"。与其成为邹忌案板上的肉，不如孤注一掷，与邹忌一决高低，这样，倒还可能死中求生、反败为胜。

田忌对孙膑早已佩服得五体投地，对他言听计从。他依孙膑之言，率兵攻打临淄。但邹忌也不是等闲之辈，早已作好了守城准备，田忌攻城不胜，眼见各地勤王之兵大集，只好弃军逃亡到了楚国。

而孙膑于田忌攻临淄之时就已不知去向，传说他找了一处清静的地方，招收几个学生，总结、研究早年所学兵法知识和自己的作战经验，撰成《孙膑兵书》89 篇，另附作战图 4 卷。

打这以后，孙膑的名气传遍了各诸侯国。他写的《孙膑兵书》大概在东汉末年便已失传。1972 年在山东临沂雀山西汉墓中又重新发现。有 1.1 万余字。

二 《孙膑兵书》的流传过程

孙膑著有兵书，司马迁早已指出。《汉书·艺文志》更明确记载："《齐孙子》八十九篇，图四卷。"但是，自《隋书·经籍志》开始，便不见于历代著录了。由于《孙膑兵书》的失传，致使一些辨伪学者怀疑其书的存在，甚而认为孙武与孙膑是一个人，《孙子兵书》与《孙膑兵书》是一本书。1972年4月，山东临沂银雀山一号汉墓同时出土了《孙子兵书》与《孙膑兵书》残简。失传1700多年的《孙膑兵书》的重新问世，震惊中外，从此，关于两《孙子》的数世纪的争论告终。

《孙膑兵书》出土之后，文物出版社曾出版过两种版本。一是1975年的30篇本（上编15篇，下编15篇），一是1985年的16篇本，载于《银雀山汉墓竹简（一）》中。这一版本即是1975年本的上下两编，共计30篇。这30篇是：《擒庞涓》、《见威王》、《威王问》、《陈忌问垒》、《篡卒》、《月战》、《八阵》、《地葆》、《势备》、《兵情》、《行篡》、《杀士》、《延气》、《官一》、《强兵》、《十阵》、《十问》、《略甲》、《客主人分》、《善者》、《五名五恭》、《兵失》、《将义》、《将德》、《将败》、《将失》、《雄牝城》、《五度九夺》、《积疏》、《奇正》等。

竹书残断严重，古体字与通假字甚多，本书在注译时遵循以下体例：

一、释文一律用简化字。

二、凡加方括号"【】"者，为订补字；加方块"□"者，为残缺不能辨识字；加删节号"……"者，为缺文字。

三、原简上的符号，释文中没有保留。

学习和研究《孙膑兵书》，还要廓清其学术流派。在《汉书·艺

文志·兵书略》中，《孙膑兵书》归入“兵权谋家”，但《吕氏春秋·不二》说：“孙膑贵势”，刘向《荀子叙录》认为“孙膑为变诈之兵”，似乎又可归入“兵形势家”。《汉书》作者班固认为“兵权谋家”属于高层次的战略学范围，所谓“形而上者谓之道”，而“兵形势家”、“兵阴阳家”、“兵技巧家”属于中下层次的战役学、战术学乃至军事技术学范围，所谓“形而下者谓之器”。那么，《孙膑兵书》究竟应归入哪种流派呢？

现在，《孙膑兵书》重新问世，经解读，我们可以看出它确应归入兵权谋家，兵权谋本来就“兼形势，包阴阳”，说“孙膑贵势”并不妨碍其在总体上属于高层次的军事思想和战略学著作。

《孙膑兵法》虽曾失传千余年，但《史记》、《通典》等古籍中保存有少量佚文，在历史上颇有影响。特别是孙膑提出的“围魏救赵”，早已成为军事史上的著名战法。竹简《孙膑兵法》的出土和整理出版，解决了历史上长期悬而未决的孙武与孙膑、《孙子》兵法与《孙膑兵法》的关系问题，有很高的史料价值，因而受到中外学术界的普遍关注。

三　孙膑的军事思想

《孙膑兵书》的军事思想在继承孙武、吴起军事思想的基础上，又有了新的发展。

第一，孙膑在《威王问》中阐述了战争是政治斗争工具的战争观。他明确地说，战争不是什么别的，而是先王传布“道”，即政治的工具。先王不不可不察”，要慎之又慎。喜好战争的国家一定灭亡，贪图胜利的人一定受辱。孙膑的这种战争观显然比《司马法》所说的“以战止战”的思想更加深刻。

是不想要“责仁义，式礼乐，垂衣裳，以禁争夺”，为社会创造和平的生活环境，但是，依靠空口说教办不到，所以才“举兵绳之”，用战争的手段禁止争夺。然而，战争作为政治斗争的工具，并不是可以经常使用的。战胜固然可以“存亡国，继绝世”，而一旦战败，则会“削地而危社稷”。所以，对待战争“战争作为布“道”的手段，进行战争一定要合于“义”，“战而无义，天下无能固且强者”。经济是战争的基础，只要有充足的物质准备，小城照样能巩固坚守。在《强兵》篇，孙膑又进一步提出，要想强兵，当务之急在于“富国”，明确揭示了战争对于经济的依赖关系，在理论上发展了孙武所提出的“因粮于敌，取用于国”的论题。

第二，发展了孙武“任势”的军事理论，明确提出了“因势而利导之”的作战原则。《吕氏春秋· 不二篇》说：“孙膑贵势”，这指明了《孙膑兵书》的特点。势是战争态势，是敌我双方军事实力（包括兵力、武器装备、军事物资等）的布局。孙武早在十三篇中就提出了“任势”，即驾驭战争态势的思想。孙膑则在“任势”的基础上，提出创造和争取有利作战态势的各种原则。他在《威王问》中说：“势者，所以令士必斗也”，而“士”的“斗”都应当在创造优势的条件下进行。如齐威王问：敌我两军实力相当，两军将领相望，阵势都很坚固，谁也不敢先动，应该怎么办？孙膑回答：先派少量部队，由贱而勇敢的将吏率领去试探攻击，接战后只许败，不许胜，把主力部队隐蔽地

布好阵势，待敌军分兵追击我小部队时，我军从侧翼攻击敌军主力，就可获得大胜。在应付“敌众我寡，敌强我弱”的战争态势时，孙膑提出要“让威”。即避开敌人锋芒，隐蔽好后续部队，以便使我军能随时转移。主力部队将持长兵器的战士排在前面，持短兵器的战士排在后面，选派弩机手援救危急。等待敌人攻击能力下降，再行反击。这也是充分利用敌我双方的条件，造成有利于我的态势，以扭转敌众我寡的不利形势。

战争是瞬息万变的，所以要及时抓住有利战机。孙膑把弓弩比喻为“势”，也正在于说明战争就是要争取发射弩矢的那一最有利的瞬间。孙膑还注意利用各种地形创造有利的态势。他在《官一》篇说：在山险中作战，要放开谷口，把敌人引出山谷来交战。在杂草丛生的地方作战，要虚设旌旗，诱敌深入，进行消灭。“易（地形平坦）则多其车，险（地势险阻）则多其骑，厄（山陵狭谷地带）则多其弩。”自己要抢占有利地势，攻击处于不利地势上的敌人，这叫做“居生击死”。

总之，孙膑主张把握有利战机，利用一切可能的条件，创造有利于我、不利于敌的态势，以争取战争的胜利。

其三，孙膑指出了人在战争中的重要作用。他在《月战》篇中说：“间于天地之间，莫贵于人”，这是人文思想的重要表现。中国的人文思想导源于春秋，战国时形成了一股强大的思潮，在人不被当作人看待的专制时代，孙膑能指出人在战争中的重要作用，无疑是进步的。从人文主义的论题出发，孙膑与孟子一样，也提出决定战争胜负的三要素是天时、地利、人和。他说：“天时、地利、人和三者不得，虽胜有殃。”所谓“人和”，就是得众、得人心。“得众者，胜”，“不得众者，不胜”。孙膑的这种以人为贵的军事思想，显然也是由继承《司马法》的“仁本”思想而来的，但提法又超越了《司马法》，是战国时代人文思想在军事学理论方面的重要表现。

第四，孙膑在军事学上的另一重要贡献，是丰富和发展了春秋以来的阵法。春秋时，由于盛行以车兵为主的方阵作战，阵法大多以“三阵”、“五阵”为主。战国时，由于形成以步兵为主，车、骑兵为羽翼的多兵种协同作战，又出现了大规模的野战和围城战，所以军阵的阵法更加复杂化了。

孙膑在《官一》篇中，指出了十几种阵法，如：索阵，用来进剿敌人；囚逆阵，用来疲惫敌人；危□阵，严兵以临敌；云阵，以弓弩与敌对射；羸阵，围困敌人；阖燧阵，用来消灭敌军前锋；皮傅阵，用来强攻救援；错行阵，声张军威；封阵，攻击高陵之敌；雁行阵，适合摆在蜿蜒曲折而多荆棘的路上；锥行之阵，适于火烧敌人的辎重粮草及接应的战车，等等。这就大大丰富和发展了春秋以来的军阵阵法。

孙膑还概括出一套使用八阵作战的理论，“用阵三分，每阵有锋，每锋有后，皆待令而动。斗一守二，以一侵敌，以二收”。这就是说，用八阵作战，可以把兵力分为主力、先锋、后续部队三支。作战时只以三分之一的兵力接敌，而以其它三分之二作为机动兵力蓄劲待敌。如果敌人弱而乱，就用精锐的部队击溃它；如果敌人强而严整，就用老弱士卒去引诱它，待它兵力分散以后，再行进攻。孙膑对于运用八阵作战的说明，是经典式的说明，这可以使我们从中了解古代军阵作战的奥秘。这是他多年统兵作战的实践经验的总结。

第五，孙膑在一系列战略战术上也提出了不少有价值的指导原则。如：他提倡坚持积极进攻的战略原则，在《威王问》中说：“必攻不守，兵之急者也”，主张打击敌人没有设防或防守薄弱的要害之处。这个说法显然继承了孙武“攻而必取者，攻其所不守也”的思想。但孙膑并没有简单地吸收，而是把它从一般策略原则升华为战略原则，使它变成整军经武的急务。孙膑还发挥了孙武“攻其所必救”的军事原则，把这一原则与“批亢捣虚”、“示之疑”、“示之不知事”等巧妙结合起来，取得了桂陵之战的胜利。

对于孙武“我专而敌分”、以寡敌众的战术原则，孙膑也有创造性的发展。他提出对强敌要避开锋芒，而引诱迷惑敌人，使敌人分散兵力，然后“我卒并而击之”。孙膑在军队建设上提出选拔将帅的原则是“知道者”，即上知天之道，下知地之理；在国内得民之心，在国外知敌之情，上阵知八阵之经；见胜利敢于战争，不见胜利敢于进谏。他还提出了一套军事教育法则，即五教法：处国之教，行行之教，处军之教，处阵之教，利战之教。并主张在军中选拔一批勇武的战士做选卒，以他们为冲锋陷阵的主力。他认为，具有一支训练有素的军队，国家才会“战胜而强兵，故天下服矣”。(《见威王》)

四　孙膑“以弱胜强”的谋略

孙膑的军事著作中，论述了对战争的态度、作战指导、治军等问题，还明确提出了“以寡敌众，以弱胜强”这一朴素的军事辩证法思想，为我们学习、研究古代军事思想的发展提供了宝贵的资料。

“以寡敌众，以弱胜强”，就是古代自发的朴素的唯物论和辩证法在战争问题上的典型运用。在“敌众我寡，敌强我弱”的情况下，孙膑不但认识到“众寡相为变”的矛盾转化可能性，而且指出：只要充分发挥人的主观能动性，善于“便势利地”，因势利导，积极造“势”，“众与寡”、“强与弱”的相互转化就完全能够实现。于是，在孙膑的军事思想中便形成了一套“以寡敌众，以弱胜强”的战略战术原则。

第一、对众敌。孙膑首先阐述了“能分人之兵，能按人之兵，则锱（铢）（古代的重量单位，六铢为一锱，四锱为一两。这里比喻兵力少）而有余。不能分人之兵，不能按人之兵，则数倍而不足”的作战指导思想，并进一步指出，要根据情况，制造种种假象，迷惑敌人（“营而离之”），使敌“分离而不相救也，受敌而不相知也”，努力变敌总体上的众为局部上的寡，我则集中优势兵力，变寡为众，抓住战机，“攻其不备，出其不意”地打击和消灭敌人。孙膑这种通观全局，辩证地对“众与寡”、全局与局部的分析研究，充分反映了新兴地主阶级敢于和善于“以寡敌众”的积极进取精神，也是对“寡固不可以敌众”的形而上学军事思想的有力驳斥。

第二、对强敌。孙膑认为先要“让威”，避开敌军锋芒，部署好自己的兵力，“必臧其尾，令之能归，长兵在前，短兵在（后），为之流弩，以助其急者”；交战时可以佯装败退，“告之不敢，示之不能”，“以骄其意，以惰其志”，使敌“车坚兵利不得以为威，士有勇力而不得以为强”。尔后，“坐拙而待之”。“攻其不御，压其殆（弱点），攻其疑”，从而取得战斗的胜利。这种“以弱胜强”的战略战术，充分说明了孙膑“虚虚实实，真真假假”和“弱中有强，强中有弱”的灵活作战指导原则，也是新兴地主阶级朝气蓬勃的精神面貌和敢于胜利

的革命精神在军事思想中的体现，它对“弱国不可以敌强”、“小国师大国”的投降卖国主义是个深刻的批判。

第三、对凭险守固之敌。孙膑着重强调了在运动中歼灭敌人和“必以为久”（持久战）的作战思想，要求做到“攻其所必救”，“使敌卷甲趋远，倍道兼行，倦病而不得息，饥渴而不得食”。这样一来，敌人便“沟深垒高不得以为固”，难打之敌也成了好打之敌。而我则“饱食而待其饥也，安处以待其劳也，正静以待其动也”，“料敌计险，必察远近”，“施伏设援”，“保险带隘”，“击其移庶”。可见孙膑这种灵活机动的运动战、持久战，已大大丰富和发展了孙武“因敌变化而取胜”的军事思想，充分表明了中国古代军事学不断发展、前进的历史趋势，它对“不鼓不成列”的机械呆板的蠢猪式的战法，也是一个彻底的否定。

总之，孙膑“以寡敌众，以弱胜强”的军事思想和战争实践，反映了当时新兴地主阶级实现封建统一的愿望，狠狠地打击了“善战者服上刑”的狂言和形而上学的军事思想，它在我国军事史上放射着朴素的辩证法的光彩，直至今天，仍有着其生命力和积极意义，成为人们对历史的重要借鉴。

孙膑所处的战国时期，正是我国历史上奴隶制生产关系彻底崩溃，新的封建制生产关系已经建立的时代。在这样一个时代，新兴地主阶级要巩固已建立的政权，并最终结束诸侯割据，则战争就不可避免地成为新兴地主阶级完成封建统一的重要手段。随着战争的发展，指导战争的军事思想也必然发展。孙膑“以寡敌众，以弱胜强”的朴素的军事辩证法思想，正是在继承孙武、吴起等人优秀军事思想的基础上，亲身参与当时政治变革和战争实践的经验总结，是战国时期社会生产力大发展、社会政治大变动的产物。同时，孙膑的这个理论跟他所在的齐国在三晋和楚等强大诸侯国面前显得虚弱的处境，也是不可分的，所谓“三晋之军素悍勇而轻齐，齐号为怯”。

然而，由于阶级思想和时代的局限性，孙膑还没有也不可能真正认识“寡可以胜众，弱可以胜强”的阶级根源和人民战争的伟大历史作用。在他的军事著作中，过分地夸大将帅和权、势、谋、诈的指导作用，便是他不彻底的朴素的唯物辩证法糟粕之所在。

五　《孙膑兵书》的现代应用

《孙膑兵书》对治军、阵法、地形等进行了充分的论述，都是值得我们重视的。在这里，我要顺便提到的是，在司马迁笔下的孙膑本传中介绍了他创造的一败而二胜的“三驷之法”。这“三驷之法”应当看作是运用军事运筹思想的一个范例，它的意义已不限于赛马本身，而在军事上早已受到历代兵学家们的重视。

今天，社会上正兴起一种为振兴中华而努力弘扬文化传统的思潮，这不是偶然的、短暂的现象。大凡在历史转轨时期，人们为着重新奋进，总是要从自己的历史中寻求优秀的文化传统，以为借鉴、以为自励，增强民族的自豪感和自信心。正是在这一背景下，古代兵法这一古老的学科也受到人们的青睐。其中一个耐人寻味又富有深义的现象就是，古代兵法受到非军事领域的广大企业家、政治家、外交家们的空前重视以及广泛的学习和应用。

《孙膑兵书》由于简牍残断，加之重新问世不久，因此企业家或者经济学家们还很少对之进行跨学科的探讨和研究。但是，可以肯定地说，《孙膑兵书》的许多原理、原则也是可以与企业的经营管理挂起钩来，给人们以启迪和借鉴的。我之所以坚持这一观点，是基于对《孙膑兵书》是一部战略学的理论著作这一基本认识，也就是说，如果《孙膑兵书》是一部低层次的叙述细枝末节的战术方面的著作，那么，它在企业管理以及其他方面的借鉴作用就微乎其微了，也就不可能受到企业家们的关注。

《孙膑兵书》重宏观轻微观、重整体轻个别、重道轻器的属性为它在其他领域的应用提供了基础。我觉得，最突出的一点就是认识规律、把握规律的论述对于企业经营管理具有广泛的指导作用。

孙膑对于战争指导十分强调“知道”、“达于道”，强调精通战争规律。这不仅仅是孙膑的追求，同时也是兵学家的共识。孙子讲“战道”，吴子讲“安国之道”，都表现出他们对认识规律的重视和追求。

这一思想，对于经营管理之道也有重大启示。

企业经营管理之道与军队作战治军之道确有许多相似之处、相通之理，而《孙膑兵书》特有的思维特征如重视宏观把握，重总体决策，重视策略权变，重视唯物辩证等等，都是最能启人意智、发人智慧的传统思想。

孙膑说：“恒胜有五”，即得主、知道、得众、左右和、量敌计险五条。这五项内容都是从总体上对于战争规律的揭示，以之运用于企业经营，我们便可以领悟决策上精于运畴、未战先胜的指导原则。这些原则稍一展开即可从中引发出许多联想，无论见仁见智，它都无疑会激发起企业家们的创造性思维，从而对企业经营产生积极的影响。

孙膑和《孙膑兵书》在我国军事史上占有重要的历史地位，他在军事学术上作出的伟大贡献将永远惠泽后世。当前，《孙膑兵书》的整理工作虽然已经结束，但研究工作却才刚刚起步，我们应当很好地继承这一珍贵的文化遗产，让它在社会主义建设事业中发出更加灿烂的光辉。